



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## **RESUMEN**

### **“FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y VENTAS DE MERCADERIA EN FERRETERIA ESPINOZA S.A. SEGUN EL MODELO COSO”**

En la actualidad el crecimiento diario de las empresas y negocios entre ellas a generado que se hayan multiplicado sus actividades, objetivos y en fin todos los recursos que emplean, viéndose en la necesidad de contar con un efectivo Control Interno.

El cual aparte de ser una herramienta fundamental, que toda empresa necesita también le permitirá; alcanzar que sus operaciones se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, originar información financiera suficiente y confiable; y alcanzar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes en la entidad y la sociedad.

Las empresas generalmente no reconocen la importancia de los sistemas de control interno y no cuentan con la aplicación de medidas básicas que les permitan minimizar las deficiencias que por su naturaleza se presentan en el desarrollo de sus actividades.

#### **PALABRAS CLAVES:**

Control Interno, Inventario, Compras, Recepción, Almacenaje, Despacho, Ventas

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

## **CAPITULO I ANTECEDENTES**

### **1.1 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

- 1.1.1 Antecedentes históricos
- 1.1.2 Misión, Visión, Objetivos
- 1.1.3 Organigrama Institucional
- 1.1.4 Disposiciones Legales
- 1.1.5 Especificaciones

### **1.2 FUNDAMENTOS TEORICOS**

- 1.2.1 Introducción
- 1.2.2 Control interno Modelo Coso
  - 1.2.2.1 Concepto de Control Interno
  - 1.2.2.2 Importancia de Control Interno
  - 1.2.2.3 Objetivos del Control Interno
  - 1.2.2.4 Componentes del Control Interno
- 1.2.3 Comercialización
  - 1.2.3.1 Inventario
    - 1.2.3.1.1 Concepto de Inventario
    - 1.2.3.1.2 Importancia de Inventario
    - 1.2.3.1.3 Objetivos del Inventario
  - 1.2.3.2 Fases del Inventario
    - 1.2.3.2.1 Compras

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.2.3.2.2 Recepción

1.2.3.2.3 Almacenaje

1.2.3.2.4 Despacho

1.2.3.2.5 Ventas

## **CAPITULO II**

### **FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y VENTAS**

2.1 OBJETIVO GENERAL

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.3 CONOCIMIENTO Y DIAGNOSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DE  
COMERCIALIZACION PARA DETERMINAR LA SITUACION REAL DEL SISTEMA.

2.4 ANALISIS FODA

2.5 FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO.

2.5.1 AMBIENTE DE CONTROL.

2.5.1.1 Estructura Organizacional.

2.5.1.2 Código de Ética.

2.5.1.3 Manual de Funciones.

2.5.1.3.1 Compras

2.5.1.3.2 Recepción

2.5.1.3.3 Almacenaje

2.5.1.3.4 Despacho

2.5.1.3.5 Ventas

2.5.1.3.6 Registro Contable

2.5.1.3.7 Inventarios

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.5.1.4 Políticas de Recursos Humanos.

2.5.1.4.1 Políticas de Reclutamiento y selección de colaboradores

2.5.1.4.2 Medios de Reclutamiento

2.5.1.4.3 Proceso de Reclutamiento

2.5.1.4.4 Funciones y Responsabilidades Departamento de Recursos Humanos

2.5.1.4.5 Políticas de Inducción

2.5.1.4.6 Programa de Inducción

2.5.1.4.7 Políticas de Capacitación

2.5.1.4.8 Evaluación del personal

2.5.1.4.9 Vacaciones obligatorias y rotación periódica del personal

### 2.5.2 EVALUACION DE RIESGOS.

2.5.2.1 Técnicas de identificación y valoración de los riesgos

2.5.2.2 Análisis de Riesgos

2.5.2.3 Escalas para analizar riesgos.

2.5.2.4 Determinación de los niveles de riesgo.

2.5.2.5 Controles existentes

2.5.2.6 Responsables

2.5.2.7 Cronograma

2.5.2.8 Metodología: El mapa de riesgos, fuente de implementación del inventario de riesgos.

### 2.5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.

2.5.3.1 Políticas Generales

2.5.3.2 Actividades Relevantes Dentro del sistema

2.5.3.3 Estructuración de Políticas, Procedimientos e Indicadores

2.5.3.3.1 Objetivo General

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5.3.3.2 Compras

2.5.3.3.3 Recepción

2.5.3.3.4 Almacenaje

2.5.3.3.5 Despacho

2.5.3.3.6 Ventas

2.5.3.3.7 Actividades Anexas

## 2.5.4 INFORMACION Y COMUNICACION.

### 2.5.4.1 Información

2.5.4.1.1 Sistema de procesamiento en línea

2.5.4.1.2 Documentación del sistema

2.5.4.1.3 Controles de seguridad de los datos

2.5.4.1.4 Seguridad física de los equipos

2.5.4.1.5 Modificaciones del software y bases de datos

2.5.4.1.6 Entrenamiento al personal

2.5.4.1.7 Flujo de Información

### 2.5.4.2 Comunicación

2.5.4.2.1 Comunicación Interna

2.5.4.2.2 Comunicación Externa

## 2.5.5 SUPERVISION O MONITOREO.

2.5.5.1 Función de Auditoría Interna

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL  
SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y VENTAS  
DE MERCADERIA EN FERRETERIA ESPINOZA S.A.  
SEGUN EL MODELO COSO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE CONTADOR  
PUBLICO AUDITOR**

**DIRECTOR:  
ING. GENARO PEÑA CORDERO**

**AUTORES:  
  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**

**CUENCA, ABRIL DEL 2010**

**AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los criterios vertidos en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

---

**Gabriel Mejía Delgado**

---

**Pedro Padilla Farez**

**AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **AGRADECIMIENTO**

Queremos hacer extenso nuestro agradecimiento a Dios quién nos ha permitido culminar esta etapa en nuestras vidas, a nuestros padres quienes han estado presentes incondicionalmente durante toda nuestra vida académica.

Al Gerente General de Ferretería Espinoza, Ing. Gustavo Delgado Espinoza quién nos brindó su apoyo y conocimiento para el desarrollo del presente trabajo.

Al Ing. Genaro Peña quién colaboró como Director de Tesis.

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado de manera muy especial a mis padres Tomás y Rosa, a mis hermanos Fabián, Paola, Iván y Martha.

También dedicado a Daniela, Rosario, Pedro y Lolin. Con mucho cariño para todos ellos.

Pedro.

### **DEDICATORIA**

Este logro alcanzado lo dedico con mucho amor a mis padres Luis y Graciela, a mi esposa Paola, a mi hija María Gracia, a Isaac, Margarita y Gustavo. Quienes me motivan día a día para superar los obstáculos que se presentan en mi vida.

Gabriel.

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## INTRODUCCIÓN

Ferretería Espinoza S.A. es una empresa guayaquileña, con más de 40 años de experiencia su actividad principal es la comercialización al por mayor y menor de productos de ferretería en general, en la actualidad comercializa una extensa variedad de artículos para los profesionales de la construcción, la industria, artesanos y público en general. Su crecimiento dentro del mercado ferretero a nivel nacional, ha creado la necesidad de mantener un mayor control en sus operaciones, viéndose indispensable crear mecanismos de control que permitan el desarrollo normal y adecuado de sus labores diarias.

Nuestro objetivo es la Formulación e Implementación de un Control Interno al Sistema de Compra, Recepción, Almacenaje, Despacho y Ventas de Mercadería. A fin de que sus operaciones se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, originar información financiera suficiente y confiable; y alcanzar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes en la entidad y la sociedad. Para llevar a cabo este objetivo, hemos tomado los conceptos emitidos por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, "COSO" el cual divide al control interno en cinco componentes básicos, es así como se llevo a cabo el desarrollo de nuestra tesis, para lo cual se dividió en dos capítulos.

En el primer capítulo se encuentra la información básica acerca de Ferretería Espinoza, y los conceptos básicos de Control Interno y Comercialización. En el segundo capítulo se elaboró toda la parte práctica de la tesis en la cual, primeramente se llevo a cabo un diagnóstico actual del control, al sistema de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas de Ferretería Espinoza y así posteriormente en base a este diagnóstico se implementaron distintos mecanismos de control para cada uno de los componentes del control interno como son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control,

### AUTORES:

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Información y Comunicación, Supervisión. Por último se desarrollaron las respectivas conclusiones y recomendaciones referentes a la formulación e implementación de un control interno.

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

##### **1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

Ferretería Espinoza S.A. es una empresa guayaquileña con 40 años de vida institucional y 44 años de experiencia en el mercado ferretero a nivel nacional; su actividad principal es la comercialización al por mayor y menor de productos de ferretería en general. En la actualidad cuenta con tres establecimientos comerciales distribuidos en el centro y norte de la ciudad de Guayaquil, comercializa una extensa variedad de artículos para los profesionales de la construcción, la industria, artesanos y público en general.

Su inventario de productos está compuesto de más de 11.000 ítems, de los cuales aproximadamente el 40% corresponden a importaciones de China, Japón, Alemania, Italia, España, Estados Unidos, Panamá y Colombia y el 60% de artículos restantes, lo constituye la distribución de varias líneas de productos que lo adquiere en el país; está considerada como líder en venta de productos al cliente final en la modalidad de ventas de mostrador; y un proveedor importante para el comercio ferretero nacional al por mayor.

##### **1.1.2 MISION, VISION Y OBJETIVOS**

###### **Misión.**

Proveer de productos de ferretería en general a consumidores finales, comerciantes, industriales, artesanos, artesanos y profesionales en el ámbito nacional; integrando servicios de excelencia, utilizando las herramientas

###### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

tecnológicas adecuadas, anticipándonos a la demanda del mercado y permanente mejoramiento interno.

### **Visión.**

Ser la primera elección en la línea de productos de ferretería, a precios competitivos con estándares de calidad adecuados, contando con un equipo humano altamente capacitado, creativo, motivado y comprometido con la creación de valor para la empresa.

### **Valores.**

Servicio: La satisfacción del cliente es nuestro principal medidor de crecimiento.

Mística De Trabajo: Servir como nos gustaría ser servidos.

Responsabilidad: Cumplir a cabalidad y a tiempo todas las tareas. Asumir las consecuencias de las acciones y omisiones.

### **Objetivos generales de la empresa.**

Como toda organización, los grandes objetivos generales, son el producto de la consecución de las metas propuestas en cada período fijado para tal efecto. En el caso de Ferretería Espinoza, todos los meses nos fijamos un incremento en ventas locales y de provincia que está en el orden de entre el 1.2 y el 1.8%, respecto del mes anterior, descontando el nivel de subida de los precios de los artículos que expende. Otra meta fijada mensualmente consiste en aminorar las devoluciones y reclamos de los clientes, tener una mejor percepción en el servicio de los colaboradores hacia clientes y demás relacionados; aminorar los gastos en suministros y materiales, etc.

El objetivo principal de la empresa, luego de haber alcanzado el éxito económico y financiero, hace varios años, constituye en primer lugar, mantener el PRESTIGIO alcanzado y en segundo lugar mejorar cada vez más la POSICION de la empresa en el mercado local y nacional.

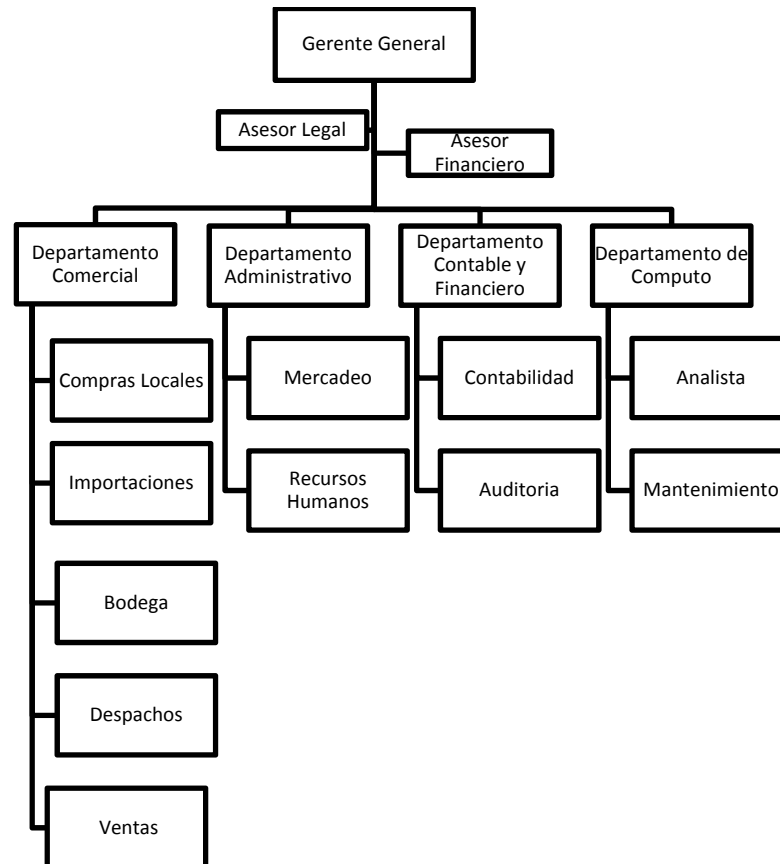
### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.1.3 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

La organización estructural de la empresa corresponde a la de una empresa unipersonal, es decir existe un solo propietario de todo el paquete accionario de la empresa. La compañía en la actualidad cuenta con los siguientes departamentos:

- a) **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:** Está a cargo del Ing. Gustavo Delgado Espinoza y cuenta con un asistente, una secretaria y un jefe de seguridad. Tiene a su cargo la tarea de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas y cada una de las actividades de la empresa, desarrolladas por los diferentes departamentos. Adicionalmente, tiene a su cargo la promoción y publicidad de la empresa y sus productos. Se complementa con la función de Administración del personal de la compañía.
- b) **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION:** Este departamento comprende tanto las compras como las ventas, está conformado por un Jefe de importaciones y un asistente, un Jefe de compras Locales y un asistente, 1 Jefe de almacenamiento, un Jefe de despachos, y una supervisora; un Jefe de Ventas con un asistente y una secretaria; en la parte operativa de este departamento, laboran: una Cajera, 14 ejecutivos de ventas de planta, 5 vendedores externos y una supervisora. El departamento de compras tiene la función de desarrollar programas tendientes a determinar los artículos que deben formar parte del inventario, considerando el mercado potencial para cada línea de productos pues, al estar ubicados los dos establecimientos en lugares físicos diferentes, la principal en el centro y la sucursal en el norte, las dos mantienen un 75% de similitud en los productos que ofrecen a sus clientes ya que dependiendo de la zona en la que se ubica, difieren los productos y su calidad y consecuentemente los precios de los mismos. El departamento de ventas tiene la misión de desarrollar programas, proyectos y promociones para conseguir los objetivos. Los jefes de cada departamento, canalizan sus programas a través del Departamento Administrativo.

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



- c) **DEPARTAMENTO CONTABLE Y FINANCIERO Y AUDITORIA:** Este departamento está conformado por una contadora, un Auditor, 4 auxiliares y 1 mensajero. Cumple la función de ejecutar el proceso contable e informar mensualmente al departamento administrativo sobre los estados financieros resultantes. Así mismo, se encarga del control, distribución y proyección financiera de los recursos económicos de la empresa, los mismos que son manejados por la Gerencia General. El Auditor cumple las funciones de detección de irregularidades en los diferentes procesos de trabajo y fundamentalmente evita fraudes y procesos erróneos o repetitivos en los procedimientos para la ejecución de los trabajos.
- d) **DEPARTAMENTO DE CÓMPUTO:** Este se encarga de desarrollar permanentemente el sistema contable integrado que opera la empresa, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los diferentes departamentos. Lo conforma un analista de sistemas y un asistente de mantenimiento de redes y equipos.
- e) **FUNCION DE STAFF:** La empresa cuenta con 1 asesor Jurídico y 1 asesor financiero y económico.

#### **1.1.4 DISPOSICIONES LEGALES**

Su accionar administrativo y financiero se encuentra normado entre otras por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

Constitución Política del Estado;

Ley de Compañías

Ley de Régimen Tributario;

Código Tributario;

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





Código de Trabajo;

### 1.1.5 ESPECIFICACIONES

#### Proyectos Futuros

Los proyectos a futuro más importantes de la empresa son:

- Mejorar y promover nuestra página web: [www.fesa.com.ec](http://www.fesa.com.ec) para integrarnos al comercio electrónico que luego de pocos años más será muy importante en los ingresos por ventas por este medio.
- Construir un nuevo local con un concepto avanzado y acorde a la actualidad del comercio, esto es, una tienda de autoservicio con 5.000 m2 de exhibición y ventas, ubicado en la zona norte de Guayaquil (Av. Agustín Freire y Av. Orellana)
- Abrir puntos de venta en otras ciudades del país (Manta, Cuenca, Machala)

## 1.2 FUNDAMENTOS TEORICOS

### 1.2.1 INTRODUCCION

Los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de los entes. Así mismo, los modelos han sido diseñados con la esperanza de ser un fuerte soporte del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria, los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos. .

#### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y; eficiencia y eficacia operativa. Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo. Pero si es necesario cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

### **1.2.2 CONTROL INTERNO**

Henri Fayol definía el control como “la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos”<sup>1</sup>

La auditoría interna clásica se ha venido ocupando del control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa, optimizar la calidad de la información económico-financiera y cumplir con las leyes y normas. El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

---

<sup>1</sup> En su obra “Administración industrial y general”. Pag.142



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- “Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar y todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.”<sup>2</sup>

Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos:

“1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.

2. Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.”<sup>3</sup>

### **1.2.2.1 Concepto de Control Interno**

En un sentido amplio, se define el control interno como:

---

<sup>2</sup> GOMEZ LOPEZ, Roberto. Generalidades en la Auditoria Pag. 5

<sup>3</sup> MIRA NAVARRO, Juan Carlos Versión (2006). Apuntes de Auditoria, Pag 52.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables”<sup>4</sup>

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El Control Interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización. El Control Interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la Entidad.
- El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.

### 1.2.2.2 Importancia del Control Interno

El control es de vital importancia dado que:

---

<sup>4</sup> COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), agrupación que reunió la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

#### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



- “1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.”<sup>5</sup>

### **1.2.2.3 Objetivos del Control Interno**

#### **“Objetivos de las operaciones**

Estos objetivos constituyen la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objetivo social. Son básicamente, un elemento de gestión y no un elemento de control interno. Cada entidad tiene sus propios objetivos operacionales muy diferenciados a otras, ya que los mismos están muy relacionados con las prioridades, el juicio y el estilo de gestión de la gerencia, mientras que los otros dos grupos de objetivos a pesar de tener distintos matices para cada entidad, son aplicables a todas las entidades. Es fundamental que este tipo de objetivos y de estrategias estén claramente definidos y coordinados con los objetivos y estrategias específicos, ya que es sobre los objetivos de cumplimiento donde la organización dirige una parte sustancial de sus recursos.

---

<sup>5</sup> Control y Fraudes, Estupiñán Gaitán. 2003. Pág. 27

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### **Objetivos relacionados con la información financiera**

Este objetivo se refiere a la preparación de estados contables confiables sean estos finales o intermedios-, como así también, todo dato contable filtrado o seleccionado proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros.

La información financiera es un elemento importante para la gestión interna, aunque aquí nos ocuparemos de la información financiera exterior dirigida a entidades de crédito, inversores, proveedores, clientes, etc. El término “fiabilidad” implica la preparación de dichos estados según principios contables generalmente aceptados y otros principios y regulaciones contables que sean relevantes y apropiadas. La presentación adecuada de la información contable requiere:

- Principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- Presentación de hechos, transacciones y acontecimientos de tal forma
- que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

### **Objetivos de cumplimiento**

Toda entidad debe desarrollar su actividad en el marco de normas legales y reglamentarias que regulan los más diversos aspectos de las relaciones sociales (normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, etc.).

Los antecedentes de una sociedad en cuanto al cumplimiento de las leyes y normas, pueden incidir -tanto positiva como negativamente-, en su reputación dentro de la comunidad.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), agrupación que reunió la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



#### **1.2.2.4 Componentes del Control Interno**

“El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección los componentes del Control son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

##### **1. Ambiente de Control.-**

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración. El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.



## **Factores del entorno de control (como evaluar el entorno de control)**

Para evaluar el entorno de control, el evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control.

- Integridad y valores éticos de la administración
- Competencia profesional
- Consejo de Dirección o Comité de Auditoría
- Filosofía y estilo de operación de la administración
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

## **2.- Evaluación de riesgos.-**

Riesgo.- Posibilidad de que un evento o situación no deseada se produzca.

Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y no hay una manera práctica de reducir los riesgos a cero, la entidad debe establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. El mundo de los negocios es un mundo de riesgo. Cualquier entidad, debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que los riesgos sobrepasen esos límites.

Previamente a determinar los riesgos, hay que determinar los objetivos, la determinación de objetivos no es parte del control interno, es parte del proceso de

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





gestión de las entidades, pero es una condición indispensable para establecer un elemento fundamental del control interno, la determinación de los riesgos.

### **3.- Actividades de control.-**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar, que se están llevando a cabo las directivas administrativas y que se realizan las acciones necesarias, para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control son acciones de las personas para implementar las políticas y procedimientos y se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Tipos de actividades de control

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades
- Controles sobre los sistemas de información

### **4.- Información y Comunicación.-**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad, que facilite cumplir las responsabilidades asignadas al personal.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Los sistemas de información y comunicación, que rodean las actividades de la entidad, permiten que su personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Todos los niveles de una organización requieren **información** para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad, en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento, por lo que es un elemento fundamental en la gestión de cualquier tipo de entidad.

La información se identifica, captura, procesa y reporta mediante sistemas de información, los cuales pueden ser formales o informales.

Es necesario identificar cual información es relevante y disponer de los mecanismos oportunos, para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos previstos.

Aspectos para la calidad de la información

- Contenido apropiado
- Información oportuna
- Información actual
- Información exacta
- Información accesible

## 5.- Supervisión.-

El control interno cambia con el tiempo, ya que las formas en que se aplican los controles tienen que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando efectivamente.

Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

El objetivo de la Supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios, para asegurarse de que esto es realmente así.

La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

- De actividades continuas
- Por evaluaciones separadas”<sup>7</sup>

### 1.2.3 COMERCIALIZACION

#### 1.2.3.1 Inventario

Los inventarios constituyen un rubro muy importante para cualquier empresa bien sea comercial o fabril, esto es debido al cuantioso dinero, inmovilizado, y que origina además costos de mantenimiento y manejo; En las empresas comerciales el inventario está constituido por mercancías compradas en grandes cantidades para ser vendidas posteriormente tal cual fueron adquiridas; por otra parte, la valuación y la contabilización de los inventarios revisten gran importancia para la empresa por

---

<sup>7</sup> COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), agrupación que reunió la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales

#### AUTORES:

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



la determinación de los beneficios y el registro oportuno y adecuado de los movimientos del inventario.

Los inventarios suelen representar la cuenta de mayor importancia entre todos los activos circulantes, que presenta el Balance de una empresa. Estos están representados por todas aquellas partidas que posee la empresa y cuyo objeto sea el de venderlas en el transcurso de sus actividades normales.

### **1.2.3.1.1 Concepto de Inventario**

Mientras que Kieso, Donald lo definen de la siguiente manera:

El inventario es aquel que está compuesto por partidas de activo, destinada a la venta en el curso normal de los negocios o de bienes que se utilizan o se consumirán en la producción de los artículos que van a ser vendidos.

Matalobos (1991, p. 18.) define "los inventarios o stock como la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado".<sup>8</sup>

Según establece Plossl (1987, p. 19) "los inventarios no son un mal necesario pues son indispensables para dar un buen servicio al cliente, para hacer funcionar la planta más eficientemente y para mantener lotes de fabricación razonablemente grandes".<sup>9</sup>

"Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de

---

<sup>8</sup> MATALOBOS, ANGEL D.1994. Gestión de Inventarios en Mantenimiento. Segunda Edición. Ediciones I.E.S.A. Caracas. Pag. 18

<sup>9</sup> PLOSSL,JAMES 1987. Contabilidad de Costos: Un Enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones. Segunda Edición.Mc Graw Hill. Pag 1

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.”<sup>10</sup>

#### **1.2.3.1.2 Importancia de Inventario**

Razones como las siguientes son las que le dan el significado especial a la verificación del inventario:

- a) Los inventarios generalmente constituyen el activo circulante más importante de una empresa y son más susceptibles de errores mayores y de manipulaciones que cualquier otra categoría del activo.
- b) Numerosos métodos alternos para la evaluación de los inventarios han sido aprobados por la profesión contable, principalmente a causa de cambios en los precios inflacionarios.
- c) La determinación del valor del inventario afecta directamente el costo de las mercancías vendidas y tiene un gran efecto en la utilidad.
- d) Resulta verdaderamente significativo, la verificación de las cantidades de inventario, sus condiciones y su valor.

#### **1.2.3.1.3 Objetivos del Inventario**

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos, pérdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

---

<sup>10</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



**1.2.3.2 Fases del Inventario.-** La importancia que ejercen los inventarios en las organizaciones afecta a distintos departamentos los cuales deben coordinarse entre sí para el logro de un control interno eficiente.

Estas funciones generales son:

**1.2.3.2.1 Compras.-** La función de compra significa buscar, evaluar para su posterior adquisición con el objetivo fundamental de abastecer de productos para el normal desenvolvimiento de la empresa. Se debe enviar requisiciones de mercadería al departamento o gerencia de compras a fin de que la ordene. Los empleados del departamento de compra actúan como agentes o intermediarios y no inician la compra. Para esto, el personal de almacén elabora la requisición cuando la existencia ha llegado a un nivel determinado o hay la necesidad de satisfacer la solicitud de algún cliente.

En un adecuado sistema de control interno, el departamento de compra o la persona encargada de realizarla no puede ser el responsable tanto de ordenar la compra, confirmar la llegada de la mercancía, aprobar su pago y autorizar su despacho. Tal mezcla de funciones hace fácil entrar en acuerdos extraños, a la compañía, con los proveedores o apoderarse y ocultar irregularidades no registrando debidamente la recepción y el despacho de las mercancías. Finalmente, es importante destacar que el empleado encargado de las compras debe conocer la situación del mercado (proveedores, precios, calidad del producto) y de esta manera poder obtener los mejores resultados para la compañía.

**1.2.3.2.2 Recepción.-** Es una de las funciones críticas para la empresa, ya que en esta es donde se reconoce por primera vez la adquisición de la mercancía, así como el pasivo relacionado. Los artículos que se reciben se inspeccionan en cantidad y calidad, para luego elaborar el reporte de recepción que se convierte en parte de la documentación, necesaria para realizar el pago.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



**1.2.3.2.3 Almacenaje:** Cuando se reciben los materiales, estos son guardados en el almacén hasta que son comercializados, en el caso de mercadería para la venta. La mercadería deben localizarse físicamente de tal manera que permitan las actividades normales de almacén, como los son las entradas, salidas y toma física de inventario. Es importante organizar físicamente las existencias de tal manera que los artículos de alto movimiento se encuentren en las áreas de más rápido y fácil acceso.

**1.2.3.2.4 Despacho:** Es la etapa en la cual el bodeguero identifica, ubica y verifica el producto contra el pedido para su posterior entrega al cliente

**1.2.3.2.5 Ventas:** Es la fase en la cual el cliente especifica sus requerimientos hacia el vendedor, de esta forma la mercadería que se encuentra almacenada pasa a manos del consumidor final o intermediarios según sea el caso. Esta es una etapa de vital importancia en la cual se tiene contacto directo con el cliente y según esta actividad se determina el movimiento de las otras fases y el normal funcionamiento de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## **CAPITULO II**

### **FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y VENTAS**

#### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular e implementar un modelo de control interno para el sistema de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas de mercaderías en FERRETERIA ESPINOZA S.A. a fin de que sus operaciones se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, originar información financiera suficiente y confiable; y alcanzar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes en la entidad y la sociedad.

#### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Obtener un conocimiento general acerca de la estructura y funcionamiento de Ferretería Espinoza SA.
- Definir medidas para asegurar que el Ambiente de Control influye en la transparencia de las operaciones.
- Determinar la metodología idónea para la evaluación de los riesgos a los que se expone la empresa para lograr los objetivos y metas propuestas.
- Diseñar procedimientos de control que incidan en la prevención y neutralización de los riesgos.
- Establecer procesos adecuados de información y comunicación que orienten las acciones de coordinación con las demás áreas
- Implementar medidas de supervisión adecuada que proporcionen mayor eficiencia y eficacia

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





## 2.3 CONOCIMIENTO Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN REAL DEL SISTEMA

Al momento de diseñar un sistema de control interno, es necesario tener en cuenta el criterio de costo-beneficio. Es decir, encontrar el justo equilibrio, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones y normas innecesarias pueden limitar la iniciativa y la capacidad de innovación de los empleados.

Para llevar a cabo la formulación e implementación del control interno al sistema de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas de Ferretería Espinoza, empezaremos por conocer y comprender primeramente la situación actual; de esta manera conocer sus puntos críticos y falencias y así estructurar un sistema de control interno óptimo que se adapte de mejor manera a las necesidades y requerimientos de la organización. Para lo cual se estructuró un cuestionario que evalúa de forma general y objetiva los controles empíricos llevados a cabo por la gerencia en la actualidad.

### Ver anexo 1

La valoración y calificación de las respuestas obtenidas al realizar los cuestionarios de control interno serán:

Rango Porcentual	Nivel Confianza	Riesgo
0% hasta 39%	Bajo	Alto
40% hasta 59%	Medio	Medio
60% hasta el 79%	Medio-Alto	Medio-Bajo
80% hasta el 100%	Alto	Bajo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para calificar el nivel de confianza nos basamos en la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificacion Total}}{\text{Ponderacion Total}} * 100$$

Una vez realizadas la encuesta se determinó el nivel de confianza de cada de los componentes del sistema de control interno lo cual se ilustra más adelante.

**Ver Anexo 2**

### **OBSERVACIONES.-**

Del análisis realizado se desprenden las siguientes observaciones:

Según los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de control interno al sistema de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas de Ferretería Espinoza hemos recolectado la siguiente información de cada uno de los componentes del modelo COSO.

#### **Ambiente de Control:**

En lo que respecta al componente Ambiente de Control se obtuvo un nivel de confianza del 45% debido a los siguientes factores puntualmente:

- Para mantener un efectivo Ambiente de Control requiere siempre de la presencia de los propietarios, pues los empleados no desarrollan sus actividades correctamente en ausencia de los dueños.
- Jefes departamentales, en algunos casos, no intervienen en la contratación de personal nuevo correspondiente a sus áreas.
- No disfrute de vacaciones. Con el transcurso del tiempo esto genera disminución en el desempeño laboral.
- Carece de un código de ética.
- No existe un plan de entrenamiento o actualización para el personal en general.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La estructura organizacional no es eficaz ni eficiente lo cual conlleva por un lado al no aprovechamiento del recurso humano y por otra parte no ayuda a la consecución de los objetivos trazados.
- El volumen de tareas y la limitación de tiempo restringen las posibilidades de actuación de una persona; es decir, su desempeño se ve limitado a solo **“Apagar fuegos”** y no a CREAR.
- La toma de decisiones centralizadas genera cuellos de botella y demasiada dependencia (Efecto embudo).

### **Ver anexo 3**

- Los roles dentro del sistema no están documentados, ni definidos sus perfiles profesionales y las funciones de cada empleado, por lo que dificulta la plena identificación de los roles y responsabilidades de cada funcionario debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones.
- La carencia de indicadores de desempeño dificulta detectar el cumplimiento de los procedimientos aprobados.

### **Valoración del Riesgo:**

Con respecto al segundo componente del control interno Valoración del Riesgo, se obtuvo un nivel de confianza del 42% debido a los siguientes factores:

- No se cuenta con la estructuración de indicadores que midan la eficiencia y la efectividad en la consecución de los objetivos.
- Se carece de una metodología que valore los riesgos en forma dinámica e interactiva.
- No existe una plena identificación ni determinación de los riesgos inherentes.
- Inexistencia de indicadores de ocurrencia, estimación e impacto del riesgo.

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### **Actividades de Control:**

Con respecto al tercer componente del control interno Actividades de Control, se obtuvo un nivel de confianza del 38% debido a los siguientes factores principalmente:

- No existe la adecuada segregación de funciones en el procesamiento de información, lo cual dificulta la identificación de los roles y actividades de los funcionario inmersos en el manejo de los sistemas de información.
- Los inventarios de mercancías, no están custodiados. Es decir estos valores no cuentan con las debidas medidas que garanticen la seguridad de estos activos.
- Los inventarios de mercaderías no cuentan con seguros contra incendio, robo o pérdida.
- Inexistencia de políticas que coadyuven al correcto funcionamiento del sistema.
- La organización no tiene implementado indicadores de gestión. Lo cual hace imposible medir el desempeño de la organización.
- No se cuentan con mecanismos de monitoreo para los procesos y procedimientos.
- No se utilizan requisiciones internas ni órdenes de compras para realizar la adquisición de las mercancías. En este sentido, la persona encargada de las compras simplemente llama al proveedor para que suministre los artículos. Se observa por tanto que no existe un seguimiento formal del proceso de compra y por consiguiente un control adecuado sobre la necesidad del producto.
- La clasificación de productos está incompleta. Productos sin líneas, o grupos.
- No se registran en sistemas las transferencias entre bodegas.
- No se conoce en realidad cuanto producto hay en una bodega específica.
- Los procesos a seguir dentro del sistema no cuentan con controles claramente definidos, es decir no están formalizados ni regulados por

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

normas. Esta situación ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones los empleados apliquen los procedimientos de acuerdo a sus interpretaciones o conveniencia, omitiéndose por tanto pasos o puntos de control, lo que implica un aumento del riesgo en cuanto a irregularidades en la administración del inventario de mercancía.

- El modelo de abastecimiento que actualmente se maneja en Ferretería Espinoza no es el idóneo el cual ocasiona problemas operacionales y dificulta el control de mercaderías.

**Ver anexo 4**

### **Información y Comunicación:**

Con respecto al cuarto componente del control interno Información y Comunicación, se obtuvo un nivel de confianza del 79% debido a los siguientes factores:

- Carencia de políticas, procedimientos y estándares para elaborar y mantener actualizado el plan de infraestructura tecnológica.
- El sistema de información tal cual como está diseñado, no maneja en detalle las operaciones que ocurren con el inventario; es decir, sólo actualiza la cantidad de existencia pero no deja un registro o pista de cada transacción. Este hecho no permite hacer un seguimiento individualizado al movimiento en caso de que se desee saber, por ejemplo, las causas de un faltante o sobrante; o simplemente analizar el comportamiento de un producto a efecto de determinar la cantidad a comprar en un momento dado.
- Información inadecuada e insuficiente acerca del manejo y funcionamiento de los sistemas de información automatizados. Esto crea a la empresa un alto grado de dependencia con respecto a un determinado tipo de personal, fundamentalmente con el que labora en el área de informática o aquellas que manejan los sistemas de información automatizados. Asimismo, puede ocasionar la paralización, por algún tiempo, de ciertas actividades que se

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

realizan en la empresa, en caso de que las personas que manejan los sistemas de información automatizadas se ausenten parcial o totalmente de su labores.

### **Supervisión o Monitoreo:**

En referencia al quinto componente Monitoreo, se obtuvo un nivel de confianza del 54% debido a los siguientes factores:

- La empresa no cuenta con una unidad encargada de evaluar permanente e independientemente las actividades, tanto administrativas, operativas y contables, y de esta forma constatar si se están realizando de manera eficiente y de acuerdo a la política de la organización. En este sentido, la gerencia no tiene el suficiente apoyo para poner en marcha todas aquellas medidas que permitan fortalecer los controles a las distintas actividades que se realizan en la empresa y en especial en el manejo y uso del inventario de mercancía.
- Los ambientes internos y externos no siguen un monitoreo interactivo para obtener información que pueda señalar una necesidad de reevaluar los objetivos o controles de la organización.
- Los objetivos no son discutidos ni validados periódicamente por la gerencia.
- No se monitorea puntualmente los procesos críticos.
- No se informa de forma puntual los riesgos y los controles sugeridos.

### **2.4 ANÁLISIS FODA.-**

Al sistema de Compra, Recepción, Almacenaje, Despacho y Ventas de Mercancías en Ferretería Espinoza SA.

**Ver Anexo 5**

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## **2.5 FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO**

### **2.5.1 AMBIENTE DE CONTROL**

Ferretería Espinoza para contar con un eficaz y eficiente ambiente de control deberá adoptar los siguientes requerimientos según el Modelo Coso.

- Reformar la estructura organizacional a fin de descentralizar la toma de decisiones.
- Establecer un Código de Ética, que avale al personal su desarrollo en el trabajo de acuerdo a principios y normas de conducta aceptables.
- Diseñar un manual de funciones que garantice la plena identificación de roles y responsabilidades de las tareas o actividades ejecutadas por los funcionarios dentro del sistema.
- Desarrollar y ejecutar políticas encaminadas al mejoramiento de la Administración del Talento Humano.

#### **2.5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Es por ello que se ha reestructurado el diseño organizacional de Ferretería Espinoza S.A. debido a que el anterior organigrama, no facilitaba las labores dentro de la organización, el mismo que generaba varios problemas como:

- Cuellos de botella
- Sobrante de Personal
- Personal con demasiadas de tareas

#### **AUTORES:**

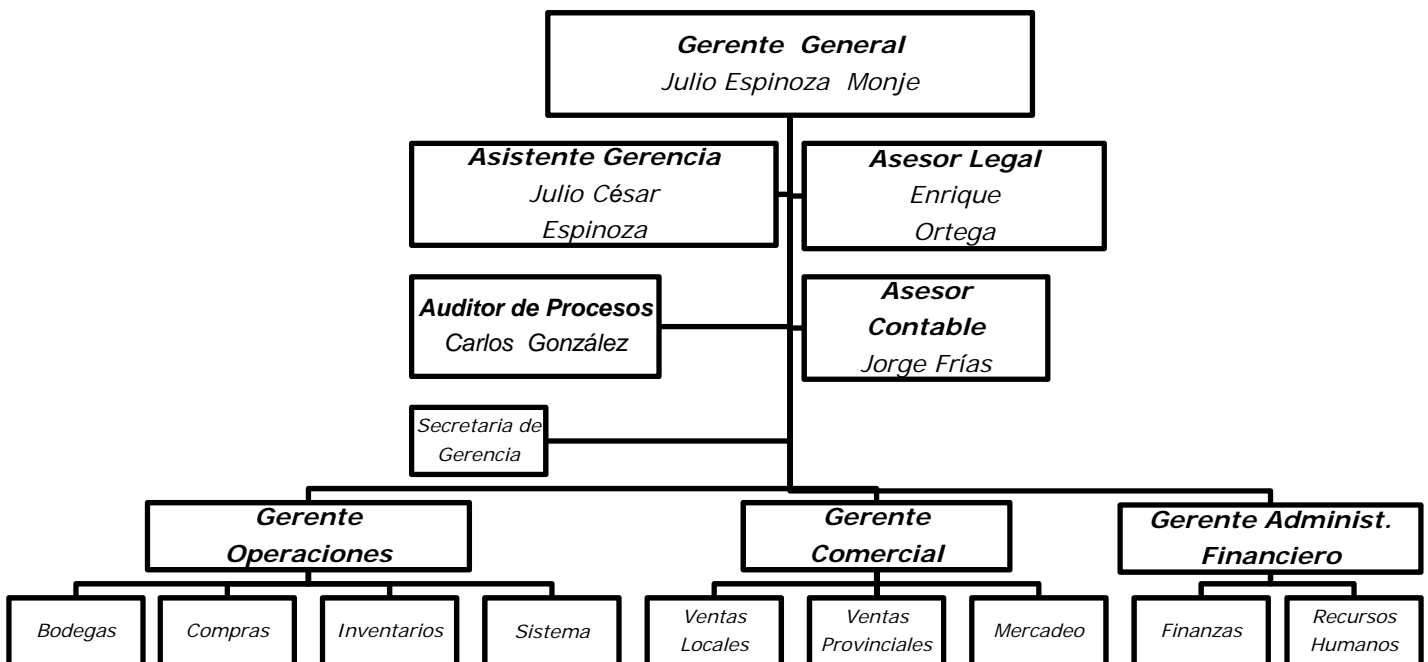
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dentro de las principales decisiones dentro de la reestructuración organizacional consideramos la importancia relevante de los siguientes aspectos:

1. Definir dos áreas macro dentro de la organización.
  - Operaciones.
  - Comercial – Administración.
    - Romper el efecto embudo.
    - Descentralizar la toma de decisiones y eliminar la extrema dependencia.
2. Implementar departamento de Recursos Humanos.
  - Para establecer procesos de selección de personal adecuados.
  - Capacitaciones.
  - Vacaciones.
3. Contar con los servicios de un departamento de sistemas a tiempo completo.
  - Administrador de base de datos.



### AUTORES.

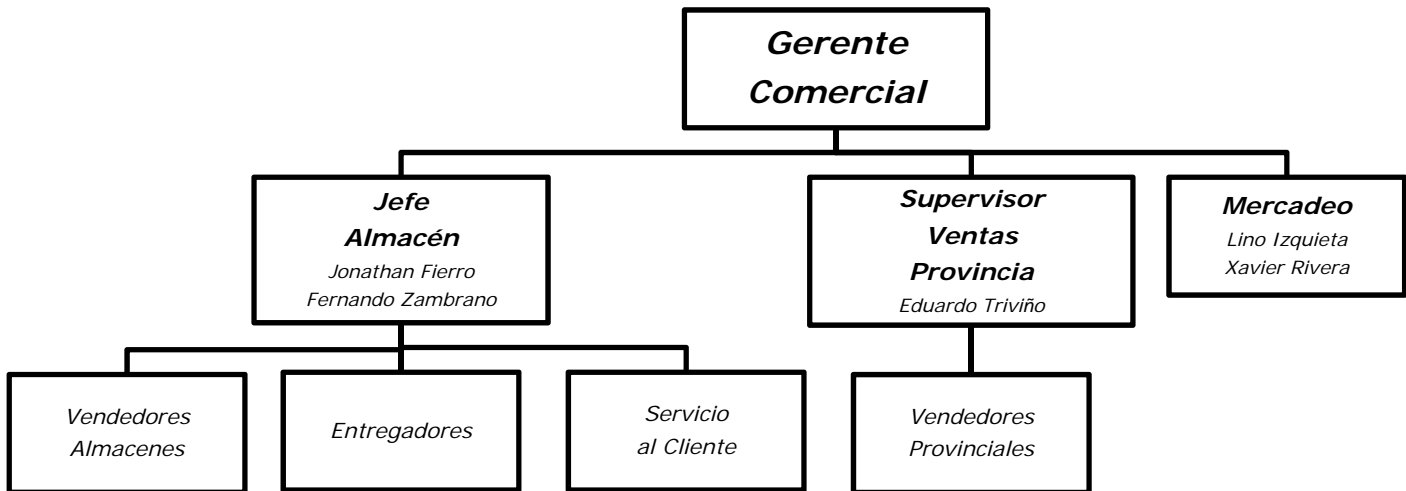
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO





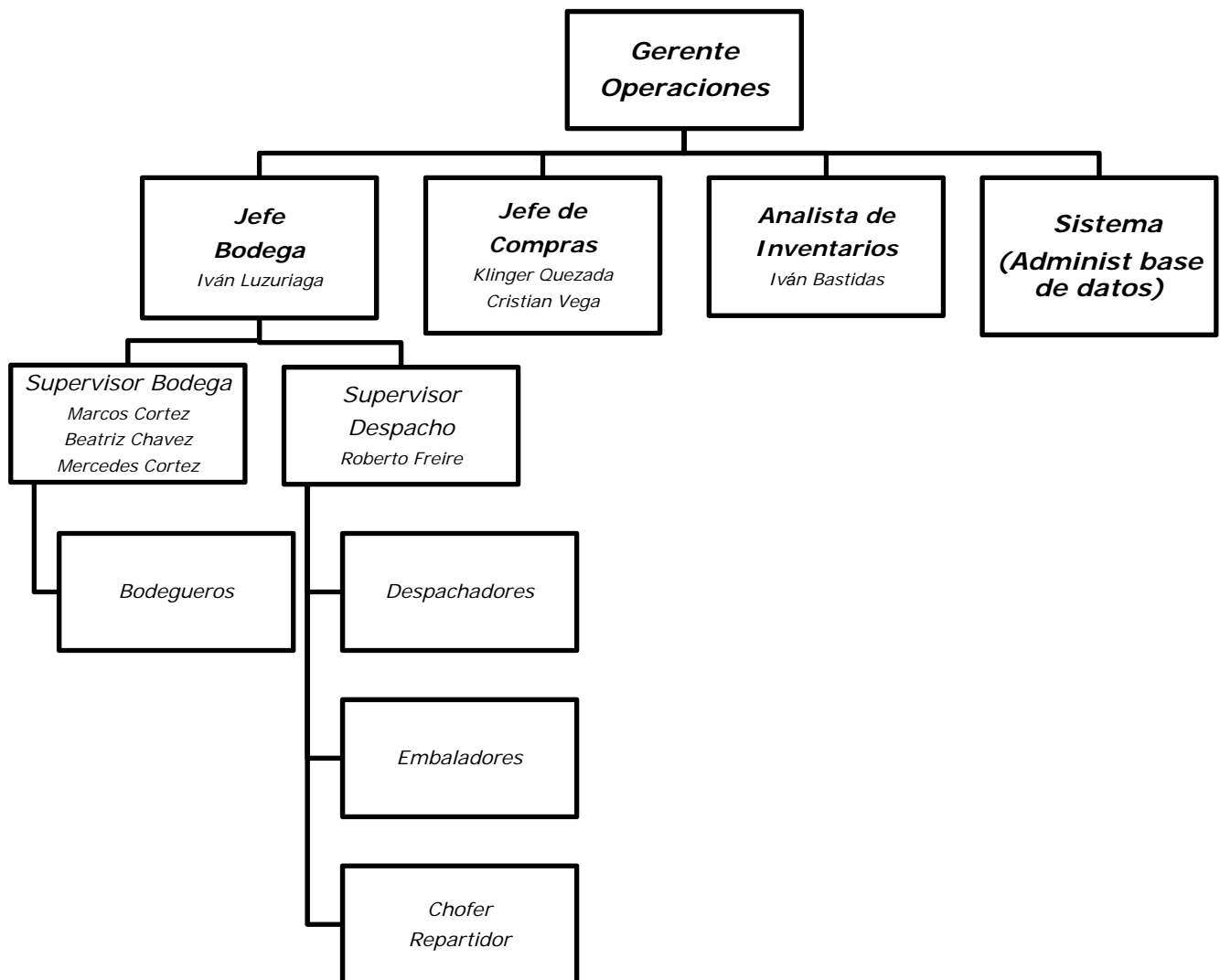
A continuación detallamos cada uno de los departamentos en los cuales se dividió la empresa, especificando además sus diferentes secciones o áreas en los cuales se subdividen estos departamentos, entonces:

**Departamento Comercial**



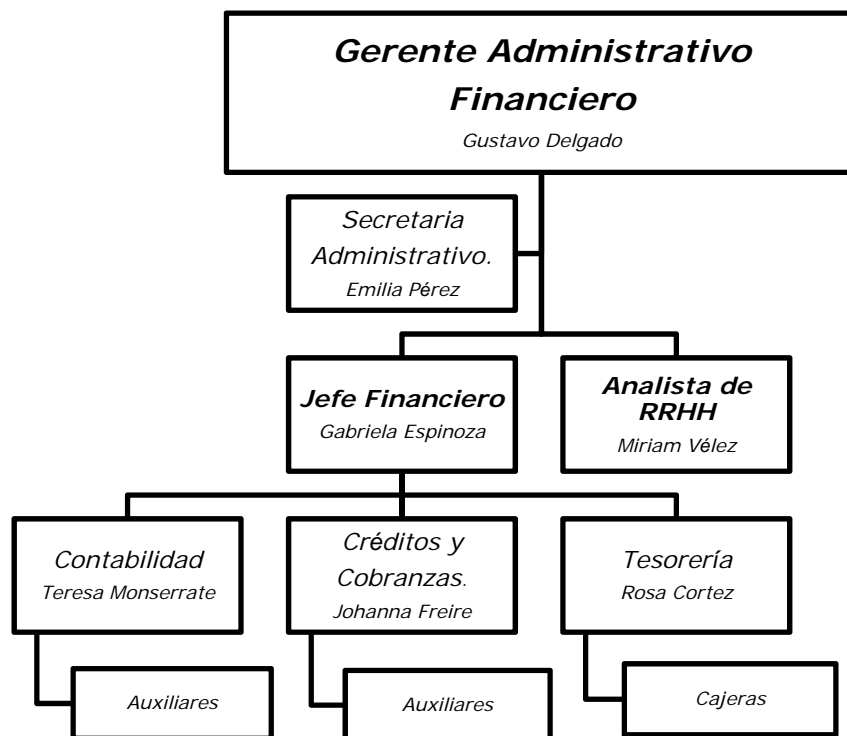


**Departamento Operacional**





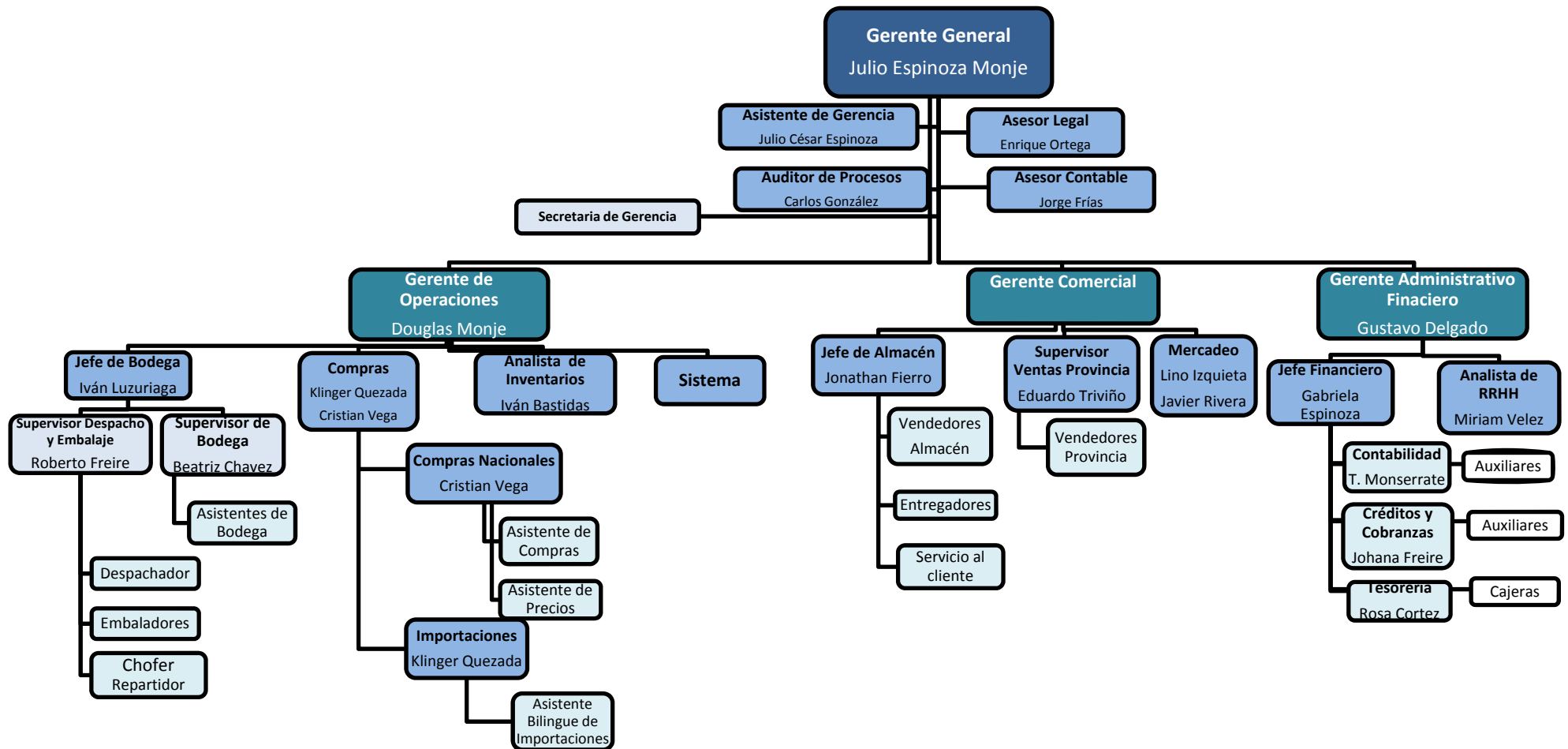
### Departamento Administrativo Financiero



Y así en base a todos los departamentos detallados uno por uno dar paso a la estructura organizacional con la cual Ferretería Espinoza, podrá contar con un óptimo desarrollo y así aprovechar al máximo todo su recurso humano.



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### **2.5.1.2 CODIGO DE ETICA**

El presente Código de Ética, plasma nuestra filosofía y compromiso empresarial, vincula la visión y la estrategia de negocios, las prácticas de responsabilidad social empresarial, el cumplimiento al régimen de legalidad, la actuación ética y los valores que deben regir nuestro comportamiento.

Requerimos de nuestros empleados un alto nivel de ética y profesionalismo. La reputación de nuestra honestidad e integridad entre nuestros, colegas, futuros inversionistas y otras partes interesadas es clave para el éxito de Ferretería Espinoza S.A; a ningún empleado se le permitirá el logro de resultados violando leyes o regulaciones o por medio de manejos deshonestos.

Este Código refleja nuestro compromiso hacia una cultura de honestidad, integridad y responsabilidad, y refleja los principios básicos y las políticas de Ferretería Espinoza S.A. que todos los empleados deberán cumplir puntualmente.

Si bien no cubre todas las cuestiones que se puedan suscitar, establece los principios básicos que sirvan como lineamientos para todos los empleados de Ferretería Espinoza S.A; su cooperación es necesaria para el éxito continuo de nuestros negocios y para cultivar y mantener nuestra reputación como una buena Empresa.

#### **a.- Vivimos Nuestros Valores**

En Ferretería Espinoza S.A. la integridad, la mística de trabajo, la honestidad, la responsabilidad, la lealtad y el profesionalismo son valores que tienen preeminencia por sobre todas las cosas y debemos actuar con total apego a éstos en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es responsabilidad de todos los colaboradores actuar siempre conforme a nuestros principios éticos y los valores que aquí se establecen, respetar y promover la salud ocupacional, al igual que el respeto al medio ambiente.

### **b.- Cumplimiento de leyes, reglas y regulaciones**

El cumplimiento del texto y del espíritu de todas las leyes, reglas y regulaciones vigentes en Ferretería Espinoza S.A. es esencial para nuestra reputación y continuo éxito. No se espera que todos los empleados conozcan en detalle dichas leyes, pero es importante conocer lo suficiente de ellas como para determinar cuándo solicitar asesoramiento a los supervisores, directores o al personal pertinente. Ferretería Espinoza podrá brindar información y cursos para promover el cumplimiento de las leyes, reglas y regulaciones, incluyendo información interna de la Empresa.

### **c.- Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social empresarial es nuestro compromiso y lo entendemos como una visión de negocio que integra en forma armónica la gestión empresarial, el cumplimiento a la ley y el respeto por los valores éticos, por las personas, por la comunidad y por el medio ambiente.

### **d.- Condiciones de trabajo equitativas**

Ferretería Espinoza S.A. es un empleador socialmente responsable y reconoce que sus empleados constituyen un activo de gran valor. La empresa pide a su personal un elevado grado de compromiso y, a cambio, comparte con ellos el éxito empresarial.

Las políticas y actividades de recursos humanos deben contribuir a la creación de un ambiente de trabajo en el que cada individuo tenga la oportunidad de crecer profesional y personalmente; se respeta a cada individuo y promueve un intercambio abierto de opiniones, críticas e ideas.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Todos los empleados tenemos igualdad de oportunidades y somos tratados con dignidad y respeto. Todas las decisiones relacionadas con la selección y contratación de personal las basamos en habilidades, cualidades, capacidad, experiencia profesional y congruencia con los valores de la empresa. No consideraremos la raza, sexo, edad, color, origen étnico o cualquier otro factor que no esté relacionado a los criterios mencionados para la toma de dichas decisiones.

#### **e.- Acoso Sexual y Mal Trato**

Valoramos la diversidad de nuestros empleados y estamos comprometidos con proveer igualdad de oportunidades laborales en todos los aspectos. Las conductas abusivas, de acoso u ofensivas son inaceptables, ya sean en forma verbal, física o visual. Como ejemplos se pueden incluir comentarios peyorativos basados en características raciales o étnicas e insinuaciones sexuales. Se les recomienda a los empleados informar si la conducta de un compañero de trabajo los hace sentir incómodos y reportar conductas de acoso en caso de presentarse.

#### **f.- Drogas y Alcohol**

El uso de drogas (estupefacientes o sustancias prohibidas por la ley) y/o su venta está prohibido y su incumplimiento estará sujeto a lo que establecen las leyes en nuestro país. El consumo de bebidas alcohólicas está sujeto a los reglamentos de la empresa. El ingreso de cualquier individuo a las empresas o áreas de trabajo bajo efectos de drogas o alcohol está estrictamente prohibido.

#### **g.- Veracidad en Registros e Información**

Todos nuestros registros, reportes contables y financieros son auditados y deben reflejar la realidad de nuestras operaciones y estar en total apego a la realidad. Alterar, falsificar, hacer registros fraudulentos y ocultar información es considerado una falta grave.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



#### **h.- Conflicto de Intereses**

Un conflicto de intereses ocurre cuando los intereses personales de un individuo interfieren, o aparentan interferir de cualquier forma con los intereses de la Empresa.

No se acepta que cualquier miembro de nuestro personal realice actividades, asesorías o negocios que compitan o que entren en conflicto con los intereses de Ferretería Espinoza S.A. Ningún colaborador puede utilizar tiempo normal de trabajo ni recursos de la organización para atender intereses o negocios ajenos a su relación laboral.

No está permitido tener negocios en propiedad o en participación dentro de las instalaciones de la empresa, cuya venta o servicio esté destinados a los propios empleados, trabajadores o terceros.

Los familiares directos o indirectos de nuestros colaboradores pueden realizar transacciones comerciales con FESA, siempre y cuando nuestro trabajador o colaborador “familiar” no esté involucrado en ninguna fase de la decisión de compra o contratación de servicios.

Ningún colaborador puede utilizar para su beneficio o el de terceros descuentos o tratos especiales con proveedores de la empresa, como consecuencia de su participación en el proceso de decisión de compra de bienes, insumos, materias primas y/o servicios; o bien por haber favorecido o recomendado la compra de los mismos.

#### **i.- Confidencialidad**

Los empleados deben mantener la confidencialidad de la información compartida y la información a la que tienen acceso mientras son empleados de la Empresa, excepto cuando es autorizada su difusión o es exigida legalmente. A los empleados se les podría solicitar la firma de un Acuerdo de Confidencialidad ya sea al iniciar la relación de trabajo o cada determinado tiempo mientras son empleados de la

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





Empresa. La obligación de preservar la confidencialidad de la información continúa aún cuando el empleado deja de laborar para la Empresa. La información confidencial incluye toda la información no-pública que puede ser usada por los competidores, o que puede ser perjudicial para la Empresa o sus clientes en caso de ser revelada. También incluye información que proveedores y clientes nos han confiado.

#### **j.- Contratos de confidencialidad**

Todos aquellos proveedores de bienes y servicios a quienes se les encomiende una tarea, proyecto o estudio de confianza, deben firmar contratos de confidencialidad, mediante los cuales nos ofrezcan guardar bajo secreto profesional, toda la información que se les proporcione.

Todos estos contratos deben contar con el visto bueno de la Asesoría Jurídica de la empresa.

#### **k.- Información de carácter confidencial:**

Toda información confidencial contenida en documentos, programas, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos, microfilmes, videos, discos de video digital (DVD) u otros materiales similares debe ser:

1. Guardada en cajas fuertes o en mobiliario apropiado y seguro.
2. Codificada e identificada con la leyenda "Confidencial".
3. Guardada o archivada en lugares de acceso restringido y uso estricto para personal, según los niveles de autorización establecidos (codificación).

Cuando se deseche información confidencial debe hacerse mediante equipo triturador. (Se debe procurar reducir la cantidad de información en papel).

El Departamento de Sistema debe establecer los mecanismos que garanticen la seguridad de los sistemas de información y comunicación de nuestra empresa. El personal de seguridad y vigilancia debe llevar a cabo revisiones periódicas de la basura de todas las oficinas y departamentos, para detectar documentos o

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

información confidencial que indebidamente se deposite en los recipientes de basura. De estas inspecciones se deben hacer reportes dirigidos al jefe inmediato para que se apliquen las medidas correctivas.

### **I.- Uso del Correo Electrónico y los Servicios de Internet**

El sistema de Correo Electrónico y los Servicios de Internet son provistos para ayudarnos a trabajar. El uso personal eventual u ocasional está permitido, pero nunca para obtener ganancias personales o propósito indecentes. Los empleados no deben acceder, enviar o bajar ningún tipo de información que podría ser insultante u ofensiva para otra persona como una broma o material sexual explícito, proposiciones desagradables, difamaciones étnicas o raciales, o cualquier otro mensaje que podría verse como acoso. También recuerde que está prohibido llenar nuestro sistema con correo electrónico no deseado y trivialidades ya que dificulta la capacidad de nuestro sistema para operar de forma eficiente.

Los empleados no deben bajar material con licencia comercial, copiar material del cual la Empresa no tiene la licencia y deben ajustarse a los términos de las licencias que la Empresa posee. No se deben hacer cambios en los materiales con licencia sin el consentimiento previo de la Empresa. Además, se les recomienda firmemente a los empleados no bajar juegos o salvapantallas, ya que son fuente frecuente de virus.

Sus mensajes (incluyendo los del correo de voz) y la información de la computadora son consideradas propiedad de la Empresa y no deben tener ninguna expectativa de privacidad. Al menos que esté prohibido por ley, la Empresa se reserva los derechos de acceder y divulgar esta información cuando sea necesario para fines del negocio. Haga uso de un buen criterio y no acceda, envíe mensajes o guarde ninguna información que usted no querría que sea vista o escuchada por otras personas.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### **m.- Comunicación interna**

En los medios de comunicación interna (revistas, folletos, boletines, circulares, videos, correo electrónico, intranet, portales de información, página Web, tableros de avisos, periódicos) no debe divulgarse información que pueda comprometer aspectos del negocio ni que viole los niveles de confidencialidad aprobados. El acceso o distribución de pornografía y materiales ofensivos por Internet o correo electrónico está prohibido; así como enviar información ajena a la actividad laboral: comentarios políticos, religiosos, personales o cualquier uso que no sea estrictamente de trabajo. El uso del correo electrónico para estos fines está sujeto a sanciones que pueden afectar legal, laboral y penalmente al responsable.

### **n.- Comunicación externa**

Todos los colaboradores de la empresa deben observar los lineamientos de confidencialidad cuando por cualquier circunstancia tengan que dar declaraciones, emitir opiniones, juicios, comentarios, participar en eventos formales, académicos o sociales. Toda participación que represente a la empresa en eventos públicos debe ser autorizada previamente por la Gerencia General.

### **o.- Información para Autoridades de Gobierno**

A las autoridades e instituciones gubernamentales que soliciten información relacionada con actividades de la empresa, se les proporcionará –previa autorización- únicamente la información que legalmente corresponda, sin incluir datos o información específica sobre asuntos confidenciales. Debe asegurarse que dicha información se proporcione únicamente por los voceros oficiales y siempre y cuando la persona requirente cuente con la autoridad pertinente y esté debidamente acreditada e identificada por la institución estatal o empresa que lo solicita.

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



#### **p.- Corrupción y Soborno**

No se permite bajo ninguna circunstancia, prácticas de corrupción o soborno.

Ningún empleado tiene permitido hacer y/o recibir pagos fuera de ley o sobornos con entidades, personas, autoridades públicas o gubernamentales para asegurar alguna concesión, contrato, aprobación o ventajas en beneficio propio ni de la organización.

#### **q.- Protección y uso apropiado de los recursos de la Empresa**

Todos los empleados de Ferretería Espinoza deben procurar proteger los recursos de la Empresa y asegurarse de darles un uso eficiente. El robo, descuido o derroche tienen un impacto directo en la rentabilidad de la Empresa. Cualquier sospecha de fraude o robo deberá ser reportada inmediatamente para su investigación.

Los recursos de FESA como fondos, productos o computadoras deben ser usados solamente con propósitos estrictamente de trabajo u otros propósitos aprobados por la gerencia.

Los recursos de FESA nunca deben ser usados para propósitos ilegales.

La obligación de proteger los recursos de Ferretería Espinoza incluye también la información que es propiedad de la Empresa, incluyendo cualquier información que no es de público conocimiento o que sería de gran ayuda para la competencia.

#### **r.- Penalidades**

El incumplimiento del Código de Ética está sujeto a penalidades y sanciones que van desde un apercibimiento verbal o escrito, hasta pérdida de la relación laboral, sanciones civiles o penales según la(s) falta(s) que se cometa(n).

La Gerencia General y Gerencias Departamentales, serán responsables de determinar la sanción que aplique con base en la violación cometida.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### **s.- Ámbito de Aplicación**

Este código aplica a todos los miembros de la empresa tales como: Gerencia General, Gerentes Departamentales, Profesionales, Supervisores, Personal de apoyo administrativo y Personal de nivel técnico y operativo. También los proveedores, suplidores y contratistas están involucrados en el cumplimiento parcial o total de algunos aspectos o prácticas de trabajo y/o conducta fijados en los respectivos contratos, convenios y en este Código. El cumplimiento una vez acordado es obligatorio y las faltas están sujetas a sanciones, o incluso a ser la causa para dar por terminada la relación comercial.

### **2.5.1.3 MANUAL DE FUNCIONES**

Podemos conceptualizar al Manual de Funciones como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, este Manual es la versión detallada de las funciones, autoridad, jerarquía, características, requisitos y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en los tramites, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El presente manual describe las distintas funciones estructurándose conforme a la representación graficada en el Organigrama. Previo a la enunciación de las funciones que se asignan a cada uno en particular, se presentan las que son comunes a los puestos de trabajo situados en los niveles más elevados en la escala jerárquica.

Asignar a diferentes personas las responsabilidades de autorizar, registrar y mantener la custodia de los inventarios tiene el propósito de reducir las oportunidades para que alguien se encuentre en una posición en la que pueda perpetrar y esconder errores o irregularidades en el manejo de los inventarios de mercancía. Por tanto, un adecuado sistema de control interno requiere de una segregación de las funciones de: compras, recepción, almacenaje, despacho, ventas y registro del inventario. A continuación se detallan:

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### 2.5.1.3.1 COMPRAS.

#### Cargos responsables de las compras:

Analista de Inventarios

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente de Operaciones</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Analista de Inventarios</div> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Analista de Inventarios</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable del control y mantenimiento diario de inventarios físico vs. Kárdex, así como también la conciliación de movimientos del almacén garantizando que la información entregada a contabilidad sea confiable.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p> <p>Dinamismo.</p>	



Seriedad.

Gran capacidad de comunicación.

Simpatía.

**Funciones.-**

- Control y seguimiento de máximos y mínimos de stock con respecto a mercaderías.
- Realizar solicitudes de órdenes de compra de acuerdo al los stock de máximo y mínimos establecidos.
- Analizar la rotación de inventario de los productos.
- Administrar las bajas de Inventario
- Realizar presupuestos mensuales/anuales para mantener el stock de la mercadería.
- Conocer el plan de contingencia de la planta en caso de incendio o evacuaciones de emergencia.
- Realizar reportes de mercadería por caducar.
- Presentar un informe mensual a la Gerencia de Operaciones, o cuando ella lo requiera, sobre las actividades realizadas por el departamento.

**Requisitos Mínimos.-**

Edad: 28 – 40 años

Sexo: Masculino

Estudios: Tercer Nivel


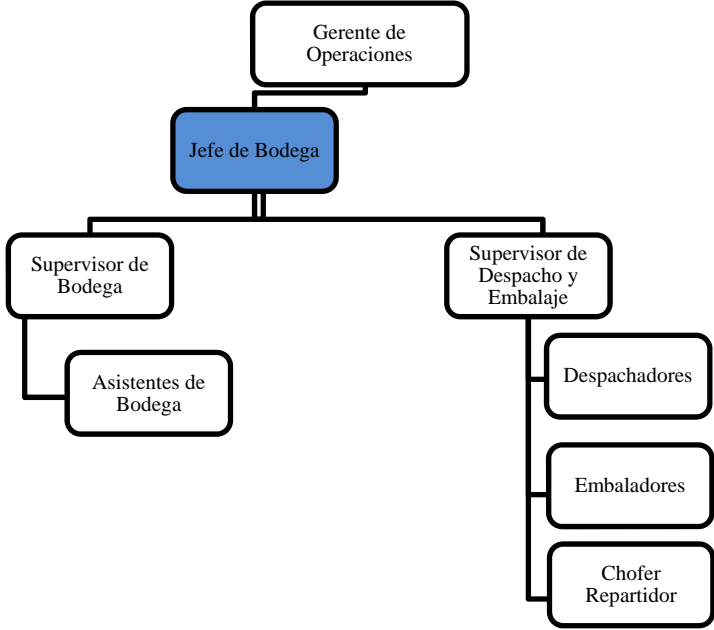
Experiencia: 2 años área Ferretera

Manejo toma física de inventarios





Jefe de Bodega

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GO[Gerente de Operaciones] --&gt; JB[Jefe de Bodega]     JB --&gt; SB[Supervisor de Bodega]     JB --&gt; SDE[Supervisor de Despacho y Embalaje]     SB --&gt; AB[Asistentes de Bodega]     SDE --&gt; D[Despachadores]     SDE --&gt; E[Embaladores]     SDE --&gt; CR[Chofer Repartidor]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Supervisor de Bodega, Supervisor de Despacho y Embalaje</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es el responsable de supervisar la recepción, almacenaje, despacho y mantenimiento de la mercadería. Además coordinar oportunamente con el gerente de operaciones la dotación adecuada de recursos para el óptimo funcionamiento de bodega</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>

**Perfil.-**

Capacidad de comunicación

Espíritu de observación

Dotes de mando

Capacidad de trabajo

Fortaleza mental y física

Capacidad de liderazgo

Espíritu crítico

**Funciones.-**

- Coordinar con el analista de inventario muestreos programados e imprevistos para la cuadratura (mensual, trimestral, semestral y anual) de inventario físico vs. kárdex del sistema (análisis y solución de problemas); en lo referente el almacén será el responsable directo de la cuadratura diaria de sus inventarios.
- Emitir las órdenes de requisición para la posterior entrega al departamento de compras.
- Coordinar activamente con el departamento de compras, garantizando que se tomen decisiones oportunas con el fin de que no se presenten dificultades en el funcionamiento normal de FESA.
- Coordinar con el departamento de Compras, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial los requerimientos de inventario de mercadería para satisfacer las necesidades de productos.
- Informar oportunamente, de la situación de los stocks.

**Requisitos Mínimos.-**

Edad: 25 – 40 años

Sexo: Indiferente

Estudios: Técnicos en Administración


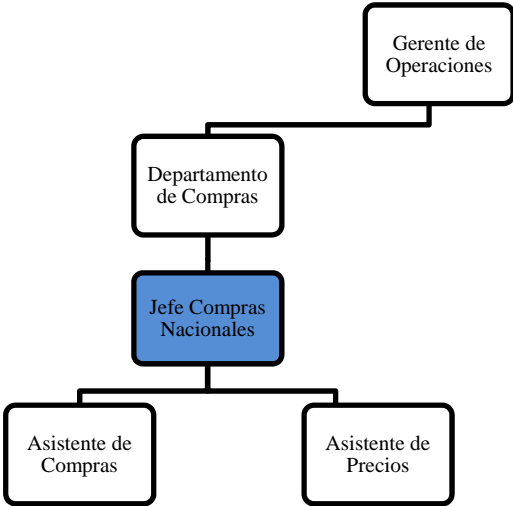
Experiencia: 2 años en administración de bodega , distribución ,manejo de personal y logística.

**AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



Jefe de Compras

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GO[Gerente de Operaciones] --&gt; DC[Departamento de Compras]     DC --&gt; JCN[Jefe Compras Nacionales]     JCN --&gt; AC[Asistente de Compras]     JCN --&gt; AP[Asistente de Precios]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Compras Nacionales</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Asistente de Compras, Asistente de Precios</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Será responsable de buscar a nivel nacional proveedores, que ofrezcan los mejores productos en calidad, precio y garantía, también deberá de buscar e informar al Gerente Comercial sobre nuevos productos y oportunidades de promociones.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Habilidades de negociación altas.</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Honradez.

Facilidad de trato y relación.

Dinamismo.

Seriedad.

Gran capacidad de comunicación.

Simpatía.

**Funciones.-**

- Cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área de Compras.
- Planear, programar y coordinar con la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial las adquisiciones de Mercaderías, de acuerdo a las necesidades.
- Solicitar las cotizaciones de la mercancía al Asistente de Compras. Se recomiendan al menos tres cotizaciones.
- Realizar la selección y evaluación de los proveedores según el procedimiento definido y las necesidades que FESA presente.
- Analizar y aprobar las cotizaciones de acuerdo a la normativa vigente en la empresa.
- Verificar la orden de requisición y autorizar la adquisición, de mercaderías.
- Velar por la calidad y condiciones de compras de la mercancía que se va a adquirir.
- Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.
- En el caso de inconformidad con los materiales adquiridos, autorizar su devolución.
- Controlar los plazos de recepción, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- Presentar un informe mensual a la gerencia comercial, o cuando ella lo

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

requiera, sobre las actividades realizadas por el departamento.

- Realizar verificaciones semanales de lo ordenado vs. lo recibido en base a la orden de compra.
- Evaluar con el Gerente de Operaciones, anualmente, las cantidades a pedir, el punto de reabastecimiento y niveles de inventario.

### **Requisitos Mínimos.-**

Edad: 28 – 40 años

Sexo: Indiferente

Estudios: Tercer Nivel

Experiencia: 2 años área Ferretera



Asistente de Compras

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     A[Departamento de Compras] --&gt; B[Jefe Compras Nacionales]     B --&gt; C[Asistente de Compras]     B --&gt; D[Asistente de Precios]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Asistente de Compras</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Compras</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Dotar de información suficiente a su superior para la posterior toma de decisiones con respecto a la compra.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Dinamismo.</p> <p>Seriedad.</p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p>	



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Funciones.-**


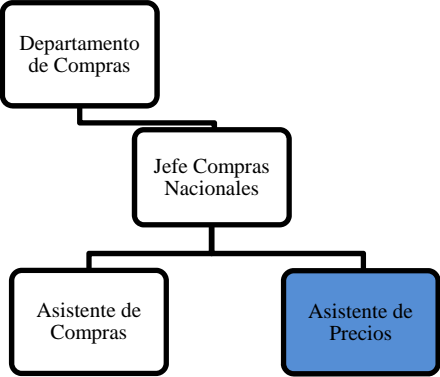
- Elaborar un catálogo de proveedores previa investigación, análisis y evaluación de las características y comportamiento de los proveedores en el mercado, en cuanto a la calidad, precio y entrega de mercaderías.
- Solicitar las respectivas cotizaciones a los proveedores de mercaderías, para cada orden de requisición.
- Emitir la respectiva orden de compra aprobada por el Jefe de Compras.
- Investigar el mercado y solicitar cotizaciones de los proveedores que tienen disponibilidad.
- En el caso de inconformidad con los materiales adquiridos, tramitar su devolución.
- Es responsable del manejo y orden de los archivos del departamento de compras.
- Mantener actualizado la base de datos de los proveedores.

### **Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 23 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (bachiller)	<u>Experiencia:</u> Experiencia laboral en tareas administrativas (preferentemente en compras)
Dominio del paquete office	



Asistente de Precios

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre>graph TD; A[Departamento de Compras] --&gt; B[Jefe Compras Nacionales]; B --&gt; C[Asistente de Compras]; B --&gt; D[Asistente de Precios];</pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Asistente de Precios</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Compras</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Dotar de información suficiente con respecto a los precios actuales vigentes en el mercado para la posterior toma de decisiones con respecto a la compra.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Dinamismo.</p> <p>Seriedad.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Controlar y evitar diferencias de precios.</li></ul>	





UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Bloquear productos para evitar que éstos sean despachados con diferencias de precios.
- Facturar diferencias de precios.
- Entregar información útil al área comercial.
- Cumplir otras funciones en el ámbito de las responsabilidades de su cargo, según requerimientos del Jefe de Compras.


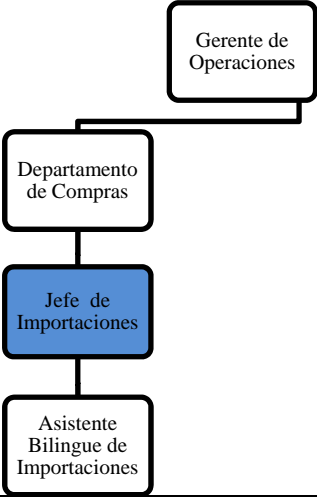
**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 20 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (bachiller)	<u>Experiencia:</u> Experiencia laboral en tareas administrativas (preferentemente en compras)
Dominio del paquete office	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Jefe de Importaciones

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Gerente de Operaciones] --&gt; B[Departamento de Compras]     B --&gt; C[Jefe de Importaciones]     C --&gt; D[Asistente Bilingue de Importaciones]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Importaciones</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Asistente Bilingüe en Importaciones</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Contactar, cotizar, seleccionar, adquirir y realizar los trámites legales para la obtención de las mercancías fuera del país y así cubrir las necesidades requeridas al momento por FESA.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Habilidades de negociación altas.</p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p> <p>Dinamismo.</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Seriedad.

Gran capacidad de comunicación.

Simpatía.

**Funciones.-**

- Cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área de Compras.
- Planear, programar y coordinar con la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Comercial y Gerencia General las adquisiciones de Mercaderías, de acuerdo a las necesidades.
- Recibir y analizar las cotizaciones de acuerdo a las requisiciones solicitadas.
- Realizar la selección y evaluación de los proveedores según el procedimiento definido y las necesidades que FESA presente.
- Mantener informado al equipo de ventas acerca de nuevas adquisiciones (características, usos, calidad, garantía, etc.), disposición de mercaderías, precios, etc.
- Velar por la calidad y condiciones de compras de la mercancía que se va a adquirir.
- Presentar un informe mensual a la gerencia comercial, o cuando ella lo requiera, sobre las actividades realizadas por el departamento.
- Controlar el presupuesto de compras al exterior.
- Realizar el proceso de compras según el procedimiento establecido para compras locales y compras en el exterior.
- Realizar verificaciones semanales de las importaciones.

**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en área Ferretera
<u>Idioma:</u> Bilingüe	Dominio en comercio internacional y electrónico


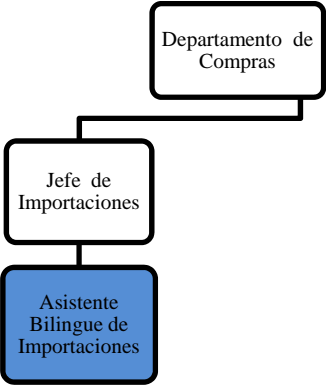
**AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Asistente Bilingüe en Importaciones

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Departamento de Compras] --&gt; B[Jefe de Importaciones]     B --&gt; C[Asistente Bilingue de Importaciones]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Asistente Bilingüe de Importaciones</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Importaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Realizar los trámites necesarios para la obtención de las mercancías fuera del país.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Habilidades de negociación altas.</p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p> <p>Dinamismo.</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Seriedad.

Gran capacidad de comunicación.

Simpatía.

**Funciones.-**

- Elaborar y mantener actualizado un catálogo de proveedores previa investigación, análisis y evaluación de las características y comportamiento de los proveedores en el mercado internacional, en cuanto a la calidad, precio y entrega de mercaderías.
- Obtener las cotizaciones de la mercancía que se va adquirir. Se recomiendan al menos tres cotizaciones.
- Emitir las órdenes de compra, según las necesidades de la empresa.
- Controlar los plazos de recepción, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- Es responsable del manejo y orden de los archivos del departamento de Importaciones.

**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en área Ferretera
<u>Idioma:</u> Bilingüe	



Gerente General

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GG[Gerente General] --&gt; GO[Gerente de Operaciones]     GG --&gt; GC[Gerente Comercial]     GG --&gt; GAF[Gerente Administrativo y Financiero]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Gerente General</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> N/A</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Gerente Administrativo y Financiero</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es el responsable de dirigir el conjunto de estrategias y políticas a nivel macro en la empresa. Participa en la elección de los ejes de desarrollo comercial; operacional y administrativo, propone nuevos productos, diseña los planes comerciales, participa en las negociaciones de grandes contratos. Supervisa, organiza, dirige y motiva el equipo empresarial.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u></p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de análisis y de síntesis</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Dotes de Psicología</p>	


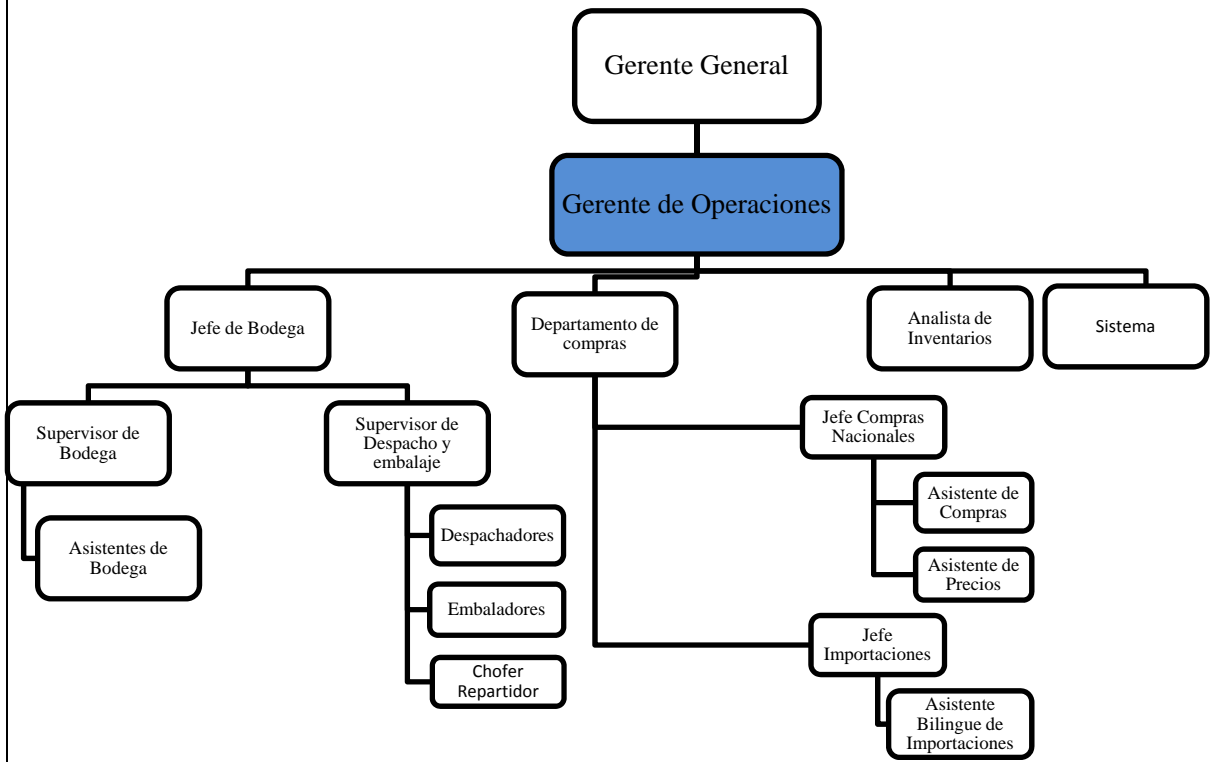


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Espíritu de observación Dotes de mando Capacidad de trabajo Fortaleza mental Capacidad de liderazgo Espíritu crítico	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Controlar y coordinar junto con el Jefe de compras, Jefe de importaciones la adquisición de la mercancía nacional e importada.</li><li>· Aprobar la adquisición de mercaderías importadas.</li><li>· Diseñar, modificar y coordinar políticas que coadyuven a la consecución de los objetivos.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 30 – 55 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Cuarto Nivel (Administración de Empresas	<u>Experiencia:</u> 3 años en dirección del área ferretera
Estudios de Post-grado	



Gerente de Operaciones

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Compras</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GG[Gerente General] --&gt; GO[Gerente de Operaciones]     GO --&gt; JB[Jefe de Bodega]     GO --&gt; DC[Departamento de compras]     GO --&gt; AI[Analista de Inventarios]     GO --&gt; S[Sistema]     JB --&gt; SB[Supervisor de Bodega]     JB --&gt; SDE[Supervisor de Despacho y embalaje]     SB --&gt; AB[Asistentes de Bodega]     SDE --&gt; D[Despachadores]     SDE --&gt; E[Embaladores]     SDE --&gt; CR[Chofer Repartidor]     DC --&gt; JCN[Jefe Compras Nacionales]     DC --&gt; JI[Jefe Importaciones]     JCN --&gt; AC[Asistente de Compras]     JCN --&gt; AP[Asistente de Precios]     JI --&gt; ABI[Asistente Bilingue de Importaciones]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Gerencia de Operaciones</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente General</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Jefe de Bodega, Jefe de Compras Nacionales, Jefe de Importaciones, Analista de Inventarios, Digitador sistema</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de la Planificación, dirección y control de</p>	





UNIVERSIDAD DE CUENCA

todas las acciones correspondientes al proceso operativo de la entidad, de acuerdo a los objetivos de la gerencia general. Controla y coordina el desarrollo de las unidades operacionales y técnicas.

**Características.-**

Personal Requerido: 1

Departamento: Operacional

**Perfil.-**

Capacidad de comunicación

Espíritu de observación

Dotes de mando

Capacidad de trabajo

Fortaleza mental

Capacidad de liderazgo

Espíritu crítico

**Funciones.-**

- Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar acciones requeridas a la administración, registro y control, de la logística dentro la empresa.
- Aprobar la adquisición de mercaderías nacionales, cuyo monto sea mayor al actual.
- Brinda asesoría necesaria en aspectos relacionados con: disposición, adquisición y recuperación de mercadería.
- Proponer a la alta dirección convenios que permita una mejor administración e los recursos.
- Supervisión de máximos y mínimos.
- Delegar funciones y facultades a funcionarios e área bajo su cargo.
- Mantener informado a la alta gerencia sobre el cumplimiento de las acciones programadas.
- Definir políticas y procedimientos para los funcionarios bajo su cargo.

**AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requisitos Mínimos.-	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indiferente
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel ( Administración de operaciones, o carreras afines)	<u>Experiencia:</u> 2 años en el área ferretera
Estudios de Post-grado	

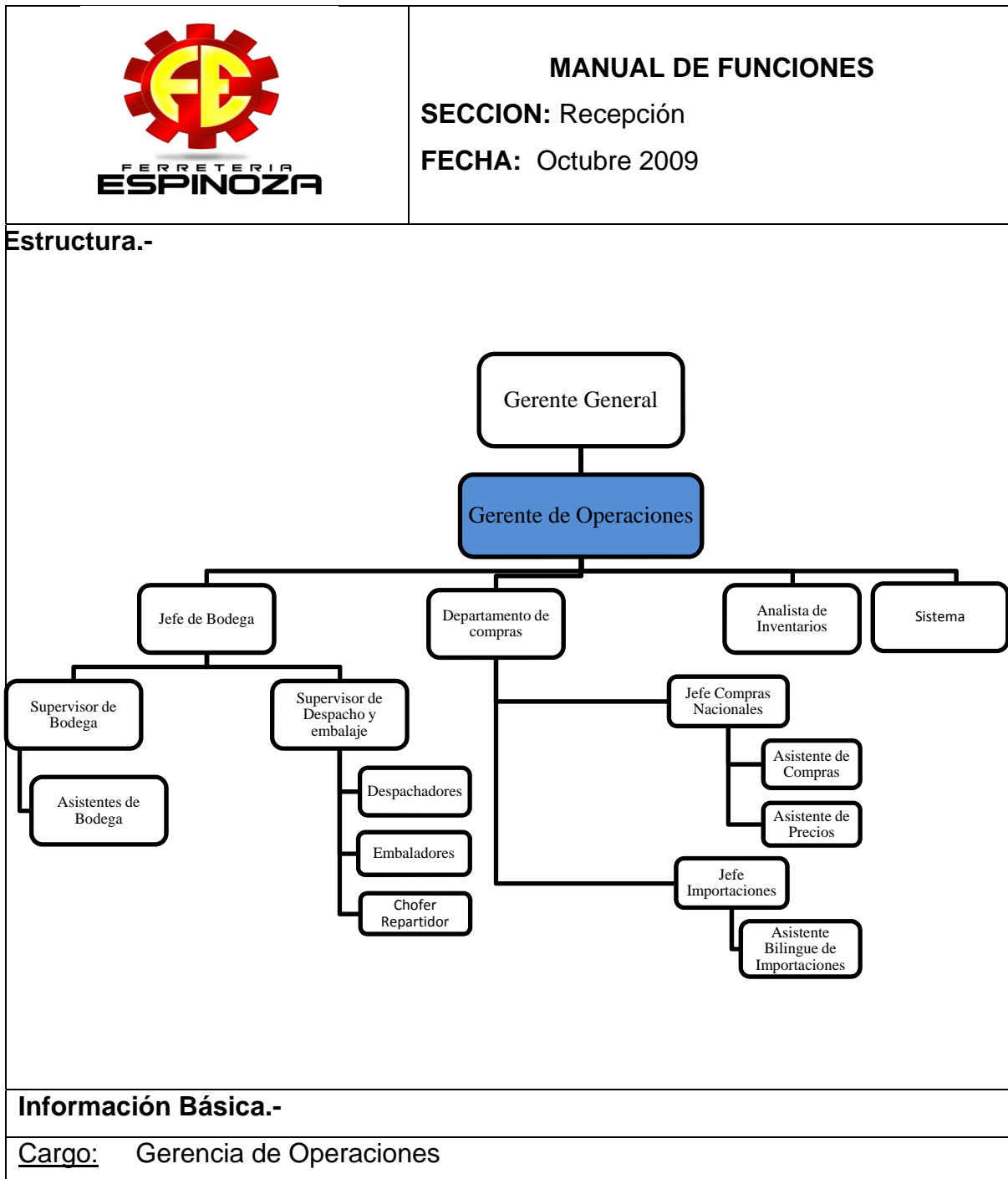
AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



### 2.5.1.3.2 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

#### Cargos responsables de la recepción:

Gerente de Operaciones



**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**


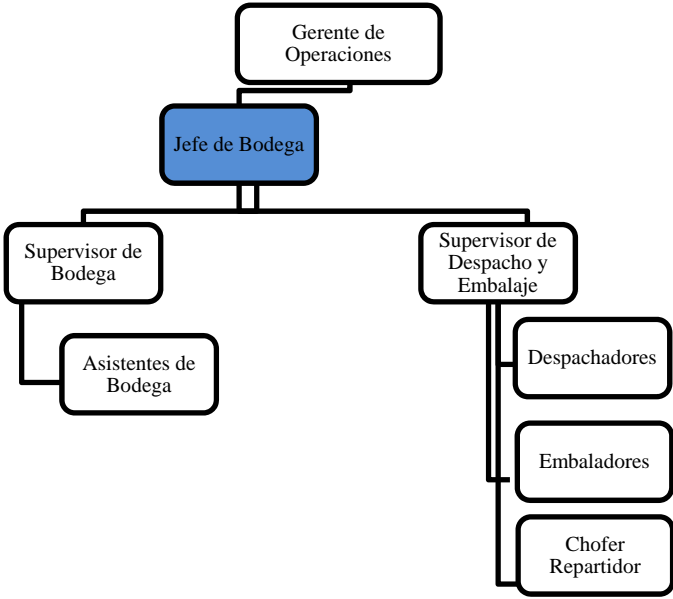


UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> Jefe de Bodega, Jefe de Compras Nacionales, Jefe de Importaciones, Analista de Inventarios, Digitador sistema	
<b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de la Planificación, dirección y control de todas las acciones correspondientes al proceso operativo de la entidad, de acuerdo a los objetivos de la gerencia general. Controla y coordina el desarrollo de las unidades operacionales y técnicas.	
<b>Características.-</b>	
<b>Personal Requerido:</b> 1	<b>Departamento:</b> Operacional
<b>Perfil.-</b> Capacidad de comunicación Espíritu de observación Dotes de mando Capacidad de trabajo Fortaleza mental Capacidad de liderazgo Espíritu crítico	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Supervisar la recepción de mercancía.</li> <li>· Controlar la consolidación de movimientos de carga entre agencias.</li> <li>· Definir políticas y procesos para las operaciones entre agencias.</li> <li>· Delegar funciones y facultades a funcionarios e área bajo su cargo.</li> <li>· Conocer el procedimiento RPME (Revisión de productos en mal estado).</li> </ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<b>Edad:</b> 25 – 40 años	<b>Sexo:</b> Indiferente
<b>Estudios:</b> Tercer Nivel ( Administración de operaciones, o carreras afines)	<b>Experiencia:</b> 2 años en el área ferretera
Estudios de Post-grado	



Jefe de Bodega


	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Recepción</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GO[Gerente de Operaciones] --&gt; JB[Jefe de Bodega]     JB --&gt; SB[Supervisor de Bodega]     JB --&gt; SDE[Supervisor de Despacho y Embalaje]     SB --&gt; AB[Asistentes de Bodega]     SDE --&gt; D[Despachadores]     SDE --&gt; E[Embaladores]     SDE --&gt; CR[Chofer Repartidor]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Supervisor de Bodega, Supervisor de Despacho y Embalaje</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es el responsable de supervisar la recepción, almacenaje, despacho y mantenimiento de la mercadería. Además coordinar oportunamente con el gerente de operaciones la dotación adecuada de recursos para el óptimo funcionamiento de bodega</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p>	



<p>Dotes de mando</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Fortaleza mental y física</p> <p>Capacidad de liderazgo</p> <p>Espíritu crítico</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Verificar que el proveedor haga referencia de la orden de compra aprobada por el departamento de compras.</li> <li>· Efectuar la recepción de mercancía. Esto incluye la verificación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Cantidad y</li> <li>• Estado físico con que se recibe dicha mercancía.</li> </ul> </li> <li>· Tiene la responsabilidad de notificar al Gerente de Operaciones cualquier diferencia que exista entre la factura y la orden de compra.</li> <li>· Firmar la factura en señal de conformidad de la recepción.</li> <li>· Verificar los ingresos por registros de mercadería, por órdenes de compra, importaciones, compras locales, transferencias, devoluciones de producto, reparaciones, etc.</li> <li>· Garantizar que la información de registro en el sistema sea confiable.</li> <li>· Los productos recibidos deben ser entregados al analista de inventario con su ingreso del sistema, factura del proveedor y orden de compra (almacén).</li> <li>· Verificar el correcto uso de los elementos de seguridad industrial del personal (cascos, orejeras, tapones, cinturones, botas, etc.).</li> </ul>	
<p><b>Requisitos Mínimos.-</b></p>	
<p><u>Edad:</u> 25 – 40 años</p>	<p><u>Sexo:</u> Indiferente</p>
<p><u>Estudios:</u> Técnicos en Administración</p>	<p><u>Experiencia:</u> 2 años en administración de bodega, distribución, manejo de personal y logística.</p>



Supervisor de Bodega

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Recepción</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <pre> graph TD     JB[Jefe de Bodega] --&gt; SB[Supervisor de Bodega]     SB --&gt; AB[Asistentes de Bodega]           </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Supervisor de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Bodega</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Asistentes de Bodega</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b></p> <p>Es el responsable de supervisar el, almacenaje y mantenimiento de la mercadería. Además coordinar oportunamente con el Jefe de Bodega la dotación adecuada de recursos para el óptimo funcionamiento de bodega.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 3</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Dotes de mando</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Fortaleza mental y física</p> <p>Espíritu crítico</p>	



**Funciones.-**

- Verificar el ingreso de mercadería a su respectiva bodega.
- Efectuar la recepción de mercancía. Esto incluye la verificación de:
  - Calidad
  - Cantidad y
  - Estado físico con que se recibe dicha mercancía.
- Tiene la responsabilidad de notificar al Gerente de Operaciones cualquier diferencia que exista en la recepción de mercaderías.
- Firmar los documentos correspondientes en señal de conformidad de la recepción.

**Requisitos Mínimos.-**



<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indiferente
<u>Estudios:</u> Bachiller Contable	<u>Experiencia:</u> 2 años en el de almacén, bodega y distribución manejo de personal.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Analista de Inventarios

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Recepción</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Gerente de Operaciones] --&gt; B[Analista de Inventarios]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Analista de Inventarios</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable del control y mantenimiento diario de inventarios físico vs. Kárdex, así como también la conciliación de movimientos del almacén garantizando que la información entregada a contabilidad sea confiable.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p> <p>Dinamismo.</p> <p>Seriedad.</p> <p>Gran capacidad de comunicación.</p> <p>Simpatía.</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**

**Funciones.-**


- Verificar el correcto ingreso de mercaderías, es decir tanto en condiciones como en cantidades especificadas por el proveedor.
- Realizar el procedimiento de verificación de la mercadería que se recibe sea nacional o importada.
- Conocer el procedimiento RPME (Revisión de productos en mal estado).
- Presentar un informe mensual a la Gerencia de Operaciones, o cuando ella lo requiera, sobre las actividades realizadas por el departamento.

**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 28 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años área Ferretera
Manejo toma física de Inventarios	



Digitador Sistema

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Recepción</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <pre> graph TD     A[Gerente de Operaciones] --&gt; B[Sistemas]     B --&gt; C[Auxiliares de Sistema]             </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Digitador Sistema</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de realizar los ingresos e impresiones de las guías de despacho, remisión y demás ordenes correspondientes por recibir, como también realizar los ingresos de mercadería por orden de compra y realización del proceso final de la codificación del producto al sistema, garantizando que la información entregada e ingresada sea confiable y oportuna.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 2</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p> <p>Dinamismo.</p>	




## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Seriedad. Gran capacidad de comunicación. Simpatía.	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar ingresos de mercadería al sistema por orden de compra y transferencias.</li><li>· Realizar el proceso final de la codificación del producto al sistema.</li><li>· Presentar un informe mensual a la Gerencia de Operaciones, o cuando ella lo requiera, sobre las actividades realizadas por el departamento.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (Computación)	<u>Experiencia:</u> 2 años en sistemas
Manejo sistema computarizado	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Asistentes de Bodega

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Recepción</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div data-bbox="565 573 878 810"><p>Supervisor de Bodega</p><p>Asistentes de Bodega</p></div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Asistente de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor de Bodega</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Atender los requerimientos de ventas, además recibir, clasificar, ubicar y despachar en el menor tiempo posible.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 8</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Fortaleza mental y física</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Honradez</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Verificar, contar y/o pesar la mercancía que se recibe.</li><li>· Informar cualquier observación, dentro del proceso de recepción y</li></ul>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



verificación de mercadería.

- Realizar conciliaciones de transferencia con otras agencias con el fin de que en los cierres de mes todas las transferencias estén completamente cuadradas, en el caso de encontrar inconsistencias deberá gestionar su arreglo vía sistemas previa revisión y autorización de control interno (Gerente de Logística).
- Mantener orden y limpieza en el área donde se desempeñan sus labores cotidianas y deberá utilizar los implementos de seguridad industrial según sea el caso (casco, cinturón, botas, tapones, etc.).
- Conocer el plan de contingencia de la planta en caso de incendio o evacuaciones de emergencia.
- Conocer el procedimiento RPME (Revisión de productos en mal estado).
- Conocer procedimientos de auxilio inmediato en caso de accidentes del personal o procedimientos a seguir con problemas mayores.

**Requisitos Mínimos.-**


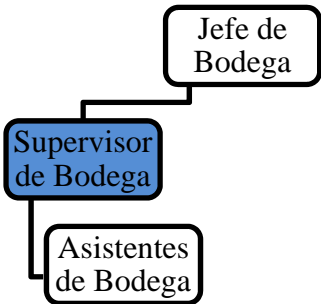
<u>Edad:</u> 18 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (bachiller)	<u>Experiencia:</u> N/A



### 2.5.1.3.3 ALMACENAJE DE MERCADERÍA

#### Cargos Responsables del Almacenaje:

Supervisor de Bodega

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Almacenaje</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     JB[Jefe de Bodega] --&gt; SB[Supervisor de Bodega]     SB --&gt; AB[Asistentes de Bodega]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Supervisor de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Bodega</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Asistentes de Bodega</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es el responsable de supervisar el, almacenaje y mantenimiento de la mercadería. Además coordinar oportunamente con el Jefe de Bodega la dotación adecuada de recursos para el óptimo funcionamiento de bodega.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 3</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p>	



## UNIVERSIDAD DE CUENCA


Dotes de mando Capacidad de trabajo Fortaleza mental y física Espíritu crítico	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Supervisar las condiciones de almacenamiento y exactitud de los inventarios de los productos de la bodega a su cargo, garantizando que se cumpla con el sistema “FIFO” o “LIFO” según las líneas de producto.</li><li>· Localizar y designar el área donde se ubicará la mercancía.</li><li>· Registrar el código de ubicación física de la mercancía.</li><li>· Elaborar el programa de mantenimiento y aseo de la bodega.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indiferente
<u>Estudios:</u> Bachiller Contable	<u>Experiencia:</u> 2 años en el de almacén, bodega y distribución manejo de personal.





# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Asistentes de Bodega

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Almacenaje</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Supervisor de Bodega</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;">Asistentes de Bodega</div> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Asistente de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor de Bodega</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Atender los requerimientos de ventas, además recibir, clasificar, ubicar y despachar en el menor tiempo posible.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 8</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Fortaleza mental y física</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Honradez</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar la mercadería en los espacios que indique el jefe de Bodega y realiza la limpieza del mismo de acuerdo al programa elaborado por el jefe del departamento.</li> </ul>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA


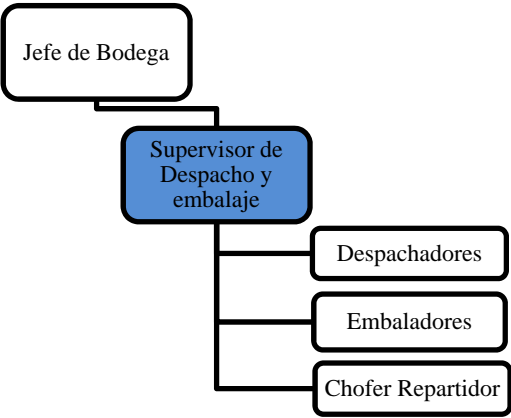
· Colocar la mercadería sistemáticamente en los estantes designados por el Jefe de Bodega.	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 18 – 34 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (bachiller)	<u>Experiencia:</u> N/A



### 2.5.1.3.4 DESPACHO DE MERCADERÍA

#### Cargo Responsable del Despacho:

Supervisor de Despacho y Embalaje

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     JB[Jefe de Bodega] --- SDE[Supervisor de Despacho y embalaje]     SDE --- D[Despachadores]     SDE --- E[Embaladores]     SDE --- CR[Chofer Repartidor]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Supervisor de Despacho y Embalaje</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Despachadores, Embaladores</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es el encargado de verificar las características, peso, cantidad, condiciones, integridad y todos los aspectos relacionados, a la adecuada entrega de mercancías.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 2</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>

**Perfil.-**

Capacidad de comunicación

Espíritu de observación

Dotes de mando

Espíritu crítico

Dinamismo

Honradez

Responsabilidad

**Funciones.-**

- Supervisar que el producto para despacho este en óptimas condiciones para la comercialización, así como también debe revisar que el despacho en vehículos de entrega sea el adecuado, es decir que el apilado, el embalado y las cantidades sea el correcto.
- Revisar que los vehículos de carga/reparto estén en buenas condiciones y tengan los implementos necesarios (tablas, varillas completas, carpas, etc.).
- Supervisar la entrega de mercadería por parte de los auxiliares de bodega.
- Firmar y sellar la factura en señal de despacho de la mercancía.
- Entregar la mercancía, previa confrontación con la factura de venta al cliente.



**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Asistentes de Bodega

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Supervisor de Bodega] --&gt; B[Asistentes de Bodega]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Asistente de Bodega</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor de Bodega</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Atender los requerimientos de ventas, además recibir, clasificar, ubicar y despachar en el menor tiempo posible.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 8</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Fortaleza mental y física</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Honradez</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recibir la factura por parte del despachador/ entregador.</li> </ul>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Verificar el stock del inventario de mercaderías.
- Ubicar y trasladar la mercancía, previa confrontación con la factura de venta hacia despacho.

**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 18 – 34 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (bachiller)	<u>Experiencia:</u> N/A



UNIVERSIDAD DE CUENCA


Despachador

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Supervisor de Despacho y embalaje</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Despachadores</div> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Despachadores</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor de Despacho y Embalaje</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Recibe, verifica y confirma los pedidos de mercancía, en el caso de personas jurídicas o pedidos a provincias.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 4</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Dinamismo</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recibir la factura definitiva de facturación</li> <li>· Entregar o enviar, la mercadería.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos Mínimos.-</b></p>	
<p>Edad: 25 – 40 años</p>	<p>Sexo: Masculino</p>
<p>Estudios: Segundo Nivel</p>	<p>Experiencia: 2 años en cargos similares</p>

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## Entregadores

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <pre> graph TD     JA[Jefe de Almacén] --&gt; VA[Vendedores Almacén]     JA --&gt; E[Entregadores]     JA --&gt; SC[Servicio al Cliente]             </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Entregadores</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Almacén</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es responsable de la entrega de mercaderías a los clientes.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 2</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Tener Buena Memoria</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Dinamismo</p> <p>Paciencia</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Entregar la mercadería al cliente</li> <li>· Mantener limpio y en orden el área de entrega.</li> </ul>	






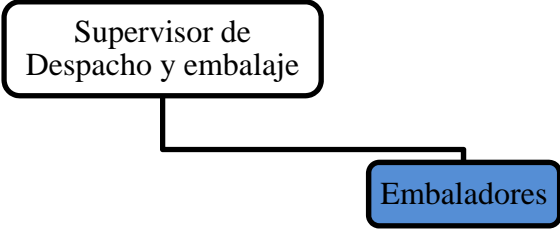
UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (Bachillerato)	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Conocimientos de herramientas y maquinarias	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Embalador

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Supervisor de Despacho y embalaje] --&gt; B[Embaladores]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Embaladores</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor de Despacho y Embalaje</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Empaca los pedidos de mercancía, que necesiten embalaje o pedidos a provincias.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 2</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Dinamismo</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Empacar la mercadería, con su respectiva guía para su despacho de ventas provinciales.</li> <li>· Mantener en buen estado el área de embalaje.</li> </ul>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**




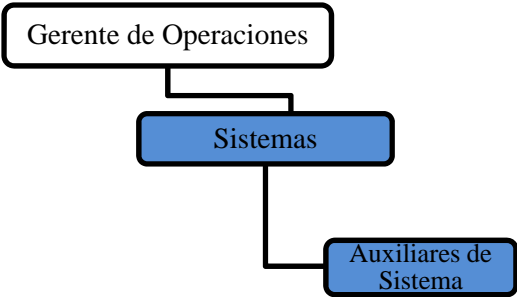
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requisitos Mínimos.-	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares

AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



Digitador Sistema

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre>graph TD;   A[Gerente de Operaciones] --&gt; B[Sistemas];   B --&gt; C[Auxiliares de Sistema];</pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Digitador Sistema</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de realizar los ingresos e impresiones de las guías de despacho, remisión y demás ordenes correspondientes por recibir, como también realizar los ingresos de mercadería por orden de compra y realización del proceso final de la codificación del producto al sistema, garantizando que la información entregada e ingresada sea confiable y oportuna.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 2</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Honradez.</p>	




UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facilidad de trato y relación. Dinamismo. Seriedad. Gran capacidad de comunicación. Simpatía.	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Imprimir e ingresar la guía de despacho.</li><li>· Imprimir e ingresar la guía de remisión.</li><li>· Imprimir requerimientos del sistema.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (computación)	<u>Experiencia:</u> 2 años en sistemas
Manejo sistema computarizado	



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Jefe de Transporte

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Despacho</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Supervisor de Despacho y embalaje</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 100px; background-color: #4a86e8; color: white;">Chofer Repartidor</div> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Chofer</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor de despacho y embalaje</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Verificar el uso eficiente del equipo de transporte propiedad de la ferreteria, también deberá supervisar el registro y distribución de la mercancía que se transporta garantizando su destino final.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 2</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Tener Buena Memoria</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Dinamismo</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Paciencia</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Funciones.-**

- Recibir la factura, guía de remisión y mercadería por parte de despacho
- Trasladar la mercadería al destino establecido o en el caso de provincia a la correspondiente compañía de transporte.
- Recibir la factura de envío de la mercadería a provincias.
- Entregar las facturas de envío a contabilidad.

### **Requisitos Mínimos.-**


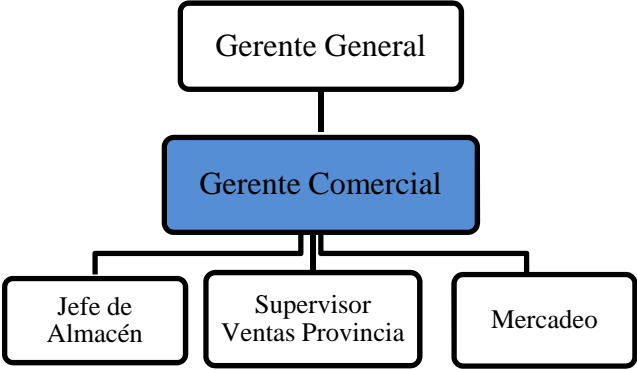
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel, Chofer profesional	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares



### 2.5.1.3.5 VENTA MERCADERÍA

#### Cargos responsables de Ventas:

Gerente Comercial

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GG[Gerente General] --&gt; GC[Gerente Comercial]     GC --&gt; JA[Jefe de Almacén]     GC --&gt; SV[Supervisor Ventas Provincia]     GC --&gt; M[Mercadeo]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Gerente Comercial</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente General</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Jefe de Almacén, Supervisor Ventas provincia, Jefe mercadeo</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas a la comercialización de los productos y servicios que ofrece FESA, de acuerdo con los objetivos, normas y políticas establecidas</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





Proactividad.

Liderazgo.

Estratégico – Planificador.

Orientación a resultados.

Manejo de personal.

Adaptabilidad al cambio.

Buenas relaciones interpersonales.

Innovación.

Extrovertido - fluidez verbal.

**Funciones.-**

- Cumplir y hacer cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área comercial.
- Desarrollar conjuntamente con el Gerente General y los Gerentes de la empresa el Plan estratégico de Ventas que permita definiendo las metas y objetivos al corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar con su equipo comercial el presupuesto de ventas anuales, y velar por el cumplimiento del mismo manteniendo un constante crecimiento en el mercado.
- Implementar estrategias comerciales otorguen valor al negocio, para generar acercamiento a los consumidores finales mediante la red de distribución.
- Estructurar la zonificación comercial más adecuada en base a las capacidades y recursos de la fuerza de ventas de FESA.
- Definir establecer los indicadores de gestión más adecuados para la medición y control de la gestión de los vendedores.
- Visitar a clientes periódicamente para evaluar la calidad del servicio.
- Coordinar y planificar las exposiciones, casa abierta, ferias en las que pueda participar FESA en busca de nuevos productos y clientes a nivel mundial.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**

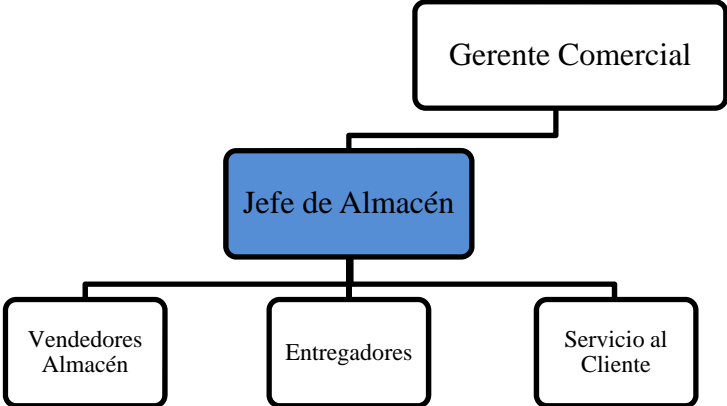


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requisitos Mínimos.-	
<u>Edad:</u> 25 – 45 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Título Universitario en Ingeniería Comercial, o carreras afines con el área comercial.	<u>Experiencia:</u> Preferible 3 años de experiencia en posiciones similares
Estudios de Post-Grado	



Jefe de Almacén

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GC[Gerente Comercial] --&gt; JA[Jefe de Almacén]     JA --&gt; VA[Vendedores Almacén]     JA --&gt; E[Entregadores]     JA --&gt; SC[Servicio al Cliente]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Almacén</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente Comercial</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Vendedores de Almacén, Entregadores, Servicio al cliente</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de llevar a cabo la planificación definida por el Gerente Comercial, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relativas a la comercialización de los productos al por menor así como de la supervisión de la gestión realizada por los administradores de los diferentes locales FESA, de acuerdo con los objetivos, normas y políticas establecidas por la empresa.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Dotes de Psicología</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Espíritu de observación

Dotes de mando

Capacidad de trabajo

Fortaleza mental

Capacidad de liderazgo

**Funciones.-**

- Cumplir y hacer cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área comercial.
- Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Analizar las ventas efectuadas semanalmente (cálculos, descuentos, tendencias, etc.)
- Solicitar el material necesario para el desempeño del personal que tiene a su cargo.
- Coordina con Gerencia Comercial y Compras el funcionamiento idóneo del sistema
- Controlar, coordinar y organizar con los agentes de ventas, la comercialización y las ventas canalizadas por medio del departamento (cupos, volúmenes, frecuencia, etc.).
- Coordinar con el Gerente Comercial y el jefe de bodega remates, promociones, liquidaciones de mercaderías.
- Motivar y mantener animado al equipo comercial, para el logro de los objetivos y metas propuestos.
- Rentabilizar y hacer crecer el volumen de las ventas al por menor, velando por mantener un nivel de excelencia en la atención al cliente.
- Realizar el seguimiento de los indicadores de gestión definidos para la medición y control de la gestión de los administradores de los diferentes locales FESA, informando periódicamente los resultados al Gerente Comercial.

**Requisitos Mínimos.-**

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**


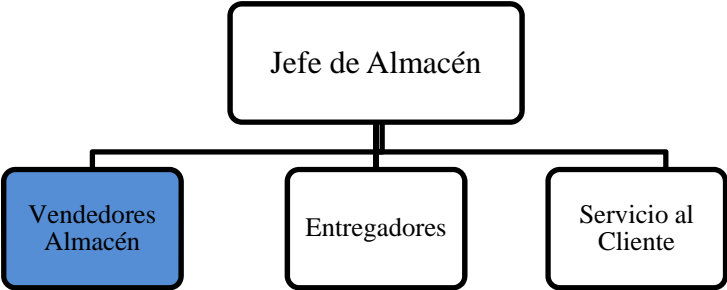


UNIVERSIDAD DE CUENCA

<u>Edad:</u> 25 – 45 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Manejo de Programas informáticos, office	



## Vendedores Almacén


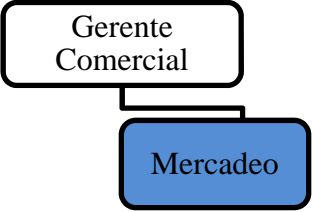
	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     JA[Jefe de Almacén] --&gt; VA[Vendedores Almacén]     JA --&gt; E[Entregadores]     JA --&gt; SC[Servicio al Cliente]           </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Vendedor Almacén</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Almacén</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es responsable de la captación de nuevos clientes así como del mantenimiento de los ya existentes. Negocia con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades y satisfaciéndolas con sus productos.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 13</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Tener Facilidad de Palabra</p> <p>Tener Buena Memoria</p> <p>Saber Escuchar</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Sinceridad</p>	



Dinamismo	
Paciencia	
Entusiasmo	
Determinación	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área comercial.</li><li>· Cumplir con el presupuesto de ventas del Local FESA y mantener un constante crecimiento en el nivel de ventas.</li><li>· Ejecutar las estrategias comerciales definidas por el gerente comercial.</li><li>· Brindar toda la información acerca del producto de interés por parte del cliente.</li><li>· Asegurarse de la recepción satisfactoria de la mercadería por parte de cliente.</li><li>· Enviar la factura a los auxiliares de bodega para el despacho de mercaderías.</li><li>· Obtener información que pudiera interesar al área de mercadeo de la empresa como: nuevos productos, competidores, nuevos mercados, proveedores, precios, ofertas, descuentos, etc.</li><li>· Mantener limpio y en orden los mostradores y sección de exhibición.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel (Bachillerato)	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Conocimientos de herramientas y maquinarias	



Jefe de Mercadeo

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     GC[Gerente Comercial] --&gt; M[Mercadeo]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Mercadeo</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente Comercial</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es el responsable de la planificación, coordinación e implementación de las actividades de promoción, como así también del posicionamiento de los productos y la comunicación tanto interna como externa.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovador</li> <li>Capacidad de comunicación</li> <li>Dotes de Psicología</li> <li>Espíritu de observación</li> <li>Dotes de mando</li> <li>Capacidad de trabajo</li> <li>Fortaleza mental</li> </ul>	




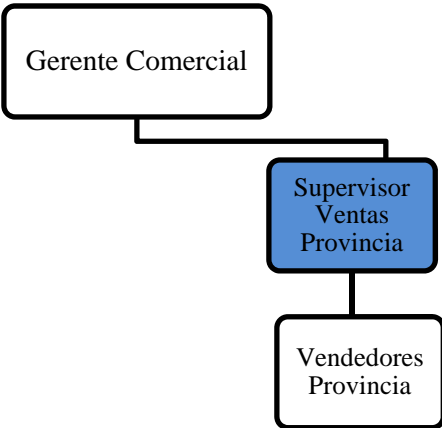


Capacidad de liderazgo	
Creativo	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar estudios y análisis detallados de mercadeo cualitativo y cuantitativo.</li><li>· Mantener información sobre aspectos que involucren a la competencia tales como precios, calidad, presentación, publicidad, promoción, descuentos.</li><li>· Analizar contratos publicitarios que pondrá en consideración de la Gerencia Comercial para su correspondiente aprobación.</li><li>· Manejar los recursos publicitarios necesarios tales como camisetas, volantes, gorras, bolsos, llaveros, etc.</li><li>· Fomentar e impulsar las ventas por medio de la página web.</li><li>· Impulsar estrategias de ventas a fin de mejorar la venta de determinada marca o línea de producto.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 45 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel con especialización en Mercadeo	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Manejo programas Informáticos, office	



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Supervisor Ventas Provincia

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     GC[Gerente Comercial] --&gt; SV[Supervisor Ventas Provincia]     SV --&gt; VP[Vendedores Provincia]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Supervisor Ventas Provincia</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente Comercial</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Agentes de Ventas Nacionales</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de llevar a cabo la planificación definida por el Gerente Comercial, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relativas a la comercialización de los productos al por mayor así como de la supervisión de la gestión realizada por los vendedores de los diferentes provincias de FESA entregadas a su cargo.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p>	

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Dotes de mando Espíritu crítico Dinamismo Honradez Responsabilidad	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Cumplir y hacer cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área comercial.</li><li>· Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo (Agente de Ventas Nacionales).</li><li>· Velar por el cumplimiento de los presupuestos, metas y los proyectos asignados a los administradores de los diferentes locales FESA.</li><li>· Ejecutar las estrategias comerciales definidas por el gerente comercial.</li><li>· Asesorar al grupo de ventas en determinadas inquietudes de embalaje, calidad, estructura, usos, precios de productos que lo ameriten.</li><li>· Analizar las ventas efectuadas semanalmente (cálculos, descuentos, tendencias, etc.)</li><li>· Solicitar el material necesario para el desempeño del personal que tiene a su cargo.</li><li>· Coordinar con Gerencia Comercial y Compras el funcionamiento idóneo del sistema</li><li>· Controlar, coordinar y organizar con los agentes de ventas, la comercialización y las ventas canalizadas por medio del departamento (cupos, volúmenes, frecuencia, etc.).</li><li>· Realizar el seguimiento de los indicadores de gestión definidos para la medición y control de la gestión de los vendedores de las diferentes zonas de FESA, informando periódicamente los resultados al Gerente Comercial.</li></ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino




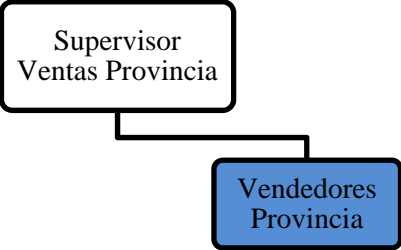
UNIVERSIDAD DE CUENCA

<u>Estudios:</u> Título Universitario en Ingeniería Comercial, o carreras afines con el área comercial.	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Agente de Ventas Nacional

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Supervisor Ventas Provincia] --&gt; B[Vendedores Provincia]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Agentes de Ventas Nacional</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Supervisor Ventas Provincia</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Es responsable de la captación de nuevos clientes así como del mantenimiento de los ya existentes a nivel de provincia. Negocia con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades y satisfaciéndolas con sus productos.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 15</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Tener Facilidad de Palabra</p> <p>Tener Buena Memoria</p> <p>Saber Escuchar</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p>	


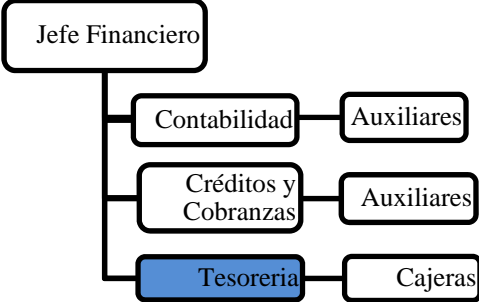
**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



<p>Sinceridad</p> <p>Paciencia</p> <p>Entusiasmo</p>	
<p><b>Funciones.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área comercial.</li> <li>· Realizar las ventas de acuerdo a las políticas establecidas por la Entidad.</li> <li>· Cumplir con el presupuesto de ventas de la zona, y mantener un constante crecimiento en el nivel de ventas.</li> <li>· Negociar con los clientes precios, descuentos negociaciones realizadas con los clientes, y manteniendo alineación con las estrategias y objetivos definidos por el Gerente Comercial.</li> <li>· Enviar la orden de pedido a facturación para la respectiva verificación de stock de mercaderías.</li> <li>· Entregar las respectivas facturas a contabilidad para su debido registro</li> <li>· Asegurarse de la recepción satisfactoria de la mercadería por parte de cliente.</li> <li>· Obtener información que pudiera interesar al área de mercadeo de la empresa como: nuevos productos, competidores, nuevos mercados, proveedores, precios, ofertas, descuentos, etc.</li> <li>· Mantener el listado de clientes actualizado.</li> <li>· Realizar el cobro de las mercancías vendidas a crédito.</li> <li>· Incrementar la cobertura de mercado nacional.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos Mínimos.-</b></p>	
<p><u>Edad:</u> 25 – 45 años</p>	<p><u>Sexo:</u> Indistinto</p>
<p><u>Estudios:</u> Tecnología en Administración de Ventas, Gestión Empresarial o carreras afines</p>	<p><u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares</p>



Tesorero

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     JF[Jefe Financiero] --- C[Contabilidad]     JF --- CC[Créditos y Cobranzas]     JF --- T[Tesorería]     C --- A1[Auxiliares]     CC --- A2[Auxiliares]     T --- CA[Cajeras]   </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Tesorería</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe Financiero</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Cajeras</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Verificar el cumplimiento de las normas por parte del personal de cajas para el correcto funcionamiento de la empresa.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Dotes de mando</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Capacidad de liderazgo</p> <p>Espíritu crítico</p>	



**Funciones.-**

- Efectuar continuos cuadros de caja para monitorear el normal funcionamiento.
- Realizar el cuadro general diario de cajas para identificar posibles desviaciones.
- Revisar el reporte de ventas que se genera por cada sección de ventas de la empresa, cotejándolo con el cuadro general de caja.
- Recomendar prácticas de mejoramiento.


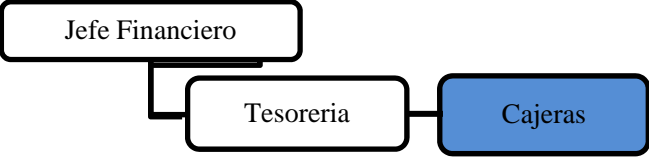
**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 25 – 45 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel (Adm. De Empresas o carreras afines	<u>Experiencia:</u> 3 años en cargos similares de supervisión





## Cajeras

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Ventas</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre>graph TD; A[Jefe Financiero] --&gt; B[Tesoreria]; B --&gt; C[Cajeras];</pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Cajera</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Tesorero(a)</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Realizar la recaudación de las ventas, cobros o pagos en la caja recaudadora asignada</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 3</p>	<p><u>Departamento:</u> Comercial</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Tener Buena Memoria</p> <p>Honradez</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Dinamismo</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Agilidad</p> <p>Carisma</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Funciones.-**

- Recaudar el dinero por concepto de ventas al contado.
- Archivar temporalmente la copia de las facturas hasta su correspondiente cuadro de caja.
- Entregar el dinero al Tesorero.
- Suscribir su firma en el egreso de caja, luego del cuadro de caja.

**Requisitos Mínimos.-**


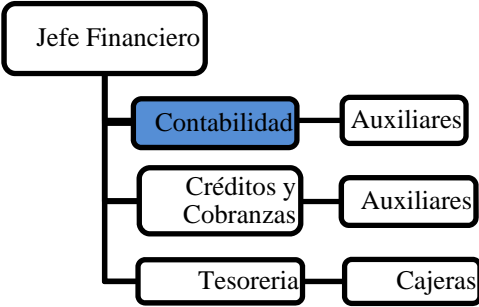
<u>Edad:</u> 23 – 40 años	<u>Sexo:</u> Femenino
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares



### 2.5.1.3.6 REGISTRO CONTABLE

#### Cargos Responsables del Registro Contable:

Jefe de Contabilidad

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Registro Contable</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     JF[Jefe Financiero] --- C[Contabilidad]     JF --- CC[Créditos y Cobranzas]     JF --- T[Tesorería]     C --- A1[Auxiliares]     CC --- A2[Auxiliares]     T --- CA[Cajeras]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Jefe de Contabilidad</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe Financiero</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Auxiliares de Contabilidad</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de llevar la contabilidad de los establecimientos. Entre sus actividades se encuentra la de registrar las operaciones contables que afectan las cuentas de clientes y proveedores, con base en las pólizas y otros documentos que le son turnados.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Financiero</p>

**Perfil.-**

Capacidad de análisis y de síntesis

Capacidad de comunicación

Dotes de Psicología

Espíritu de Observación

Dotes de mando

Capacidad de trabajo

Fortaleza mental

Capacidad de liderazgo

Espíritu crítico

**Funciones.-**

- Cumplir y hacer cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área financiera.
- Elaborar puntualmente los Estados Financieros de FESA y los anexos correspondientes exigidos por la ley.
- Preparar y liquidar los impuestos fiscales (IVA, Retenciones y otros).
- Realizar el análisis de las Cuentas Contables, y presentar informe del análisis al Gerente General y al Gerente Financiero.
- Brindar información financiera - contable veraz y oportuna, a los demás áreas de la organización.
- Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades contables de la empresa.
- Controlar y analizar el comportamiento de las cuentas contables de la empresa para evitar usos inapropiados de las mismas.
- Elaborar e implementar controles, con el fin de salvaguardar los activos líquidos con los que cuenta Ferretería Espinoza.
- Llevar a cabo los arqueos de tesorería.
- Realizar estudios de tipo contable sobre cuentas específicas.
- Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.

**AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA


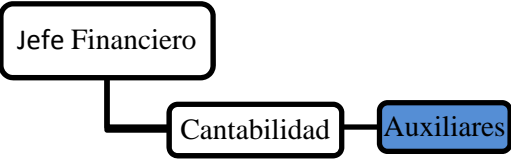
- Verificar que la factura de compra coincida con los datos establecidos en la orden de compra, la relación de entrada de mercancía realizada en el departamento de informática, así como las firmas de recepción en el departamento de almacén.
- Solicitar el material necesario para el desempeño del personal que tiene a su cargo.

**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 25 – 50 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Manejo de programas informáticos, office	



Auxiliares de Contabilidad

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Registro Contable</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div data-bbox="500 579 1008 737"><pre>graph TD; A[Jefe Financiero] --- B[Cantabilidad]; B --- C[Auxiliares];</pre></div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Auxiliar de Contabilidad</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Jefe de Contabilidad</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Las tareas a cargo del Auxiliar de Contabilidad son diversas. Todas ellas tienen relación con el control de información, documentos, también son tareas del Auxiliar de Contabilidad elaborar cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, etc. y entregar o tramitar éstos ante las personas o instituciones designadas.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 3</p>	<p><u>Departamento:</u> Financiero</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de análisis y de síntesis</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Capacidad de trabajo</p> <p>Fortaleza mental</p> <p>Espíritu crítico</p>	



**Funciones.-**

- Codificar tanto las facturas de ventas, compras y devoluciones para su respectivo registro contable.
- Recibir la totalidad de las facturas para su registro en el sistema.
- Cumplir y hacer cumplir las Políticas laborales de FESA, Reglamentos internos, y los procedimientos del área financiera.
- Archivar la documentación contable (cheques, cartas, reportes, etc.)
- Realizar y llevar registros de conciliaciones bancarias.
- Ingresar los diarios en la contabilidad general.
- Ingresar información de anexos, de impuesto fiscales (IVA, retenciones en la fuente).
- Cruzar mensualmente información fiscal (Anexos de IVA vs. Declaraciones IVA).
- Asistir a su jefe inmediato a las tareas que se les asigne.
- Ejecutar cualquier otra tarea inherente a su cargo.
- Mantener actualizado el Sistema de Contabilidad que Ferretería Espinoza tiene fijado para el efecto, y las demás normas relacionadas con esta materia, cuidando que exista una adecuada separación de funciones.
- Registrar las transacciones de la empresa puntualmente, basadas en los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Verificar la documentación fuente de origen interno y externo para determinar si se han cumplido los procedimientos vigentes.

**Requisitos Mínimos.-**


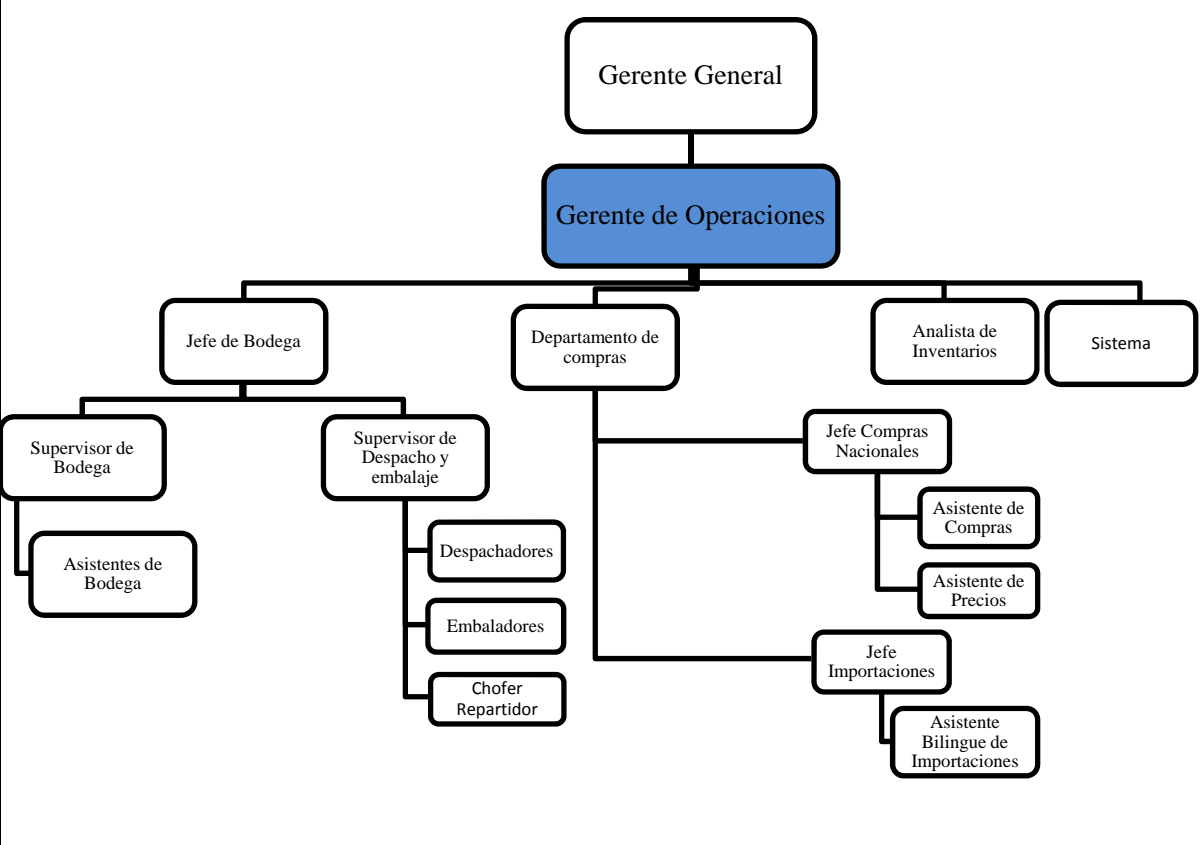
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Segundo Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Manejo de programas informáticos, office	



### 2.5.1.3.7 INVENTARIOS

#### Cargos responsables:

Gerente de Operaciones

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Inventarios</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GG[Gerente General] --&gt; GO[Gerente de Operaciones]     GO --&gt; JB[Jefe de Bodega]     GO --&gt; DC[Departamento de compras]     GO --&gt; AI[Analista de Inventarios]     GO --&gt; S[Sistema]     JB --&gt; SB[Supervisor de Bodega]     JB --&gt; SDE[Supervisor de Despacho y embalaje]     SB --&gt; AB[Asistentes de Bodega]     SDE --&gt; D[Despachadores]     SDE --&gt; E[Embaladores]     SDE --&gt; CR[Chofer Repartidor]     DC --&gt; JCN[Jefe Compras Nacionales]     DC --&gt; JI[Jefe Importaciones]     JCN --&gt; AC[Asistente de Compras]     JCN --&gt; AP[Asistente de Precios]     JI --&gt; ABI[Asistente Bilingue de Importaciones]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Gerencia de Operaciones</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente General</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> Jefe de Bodega, Jefe de Compras Nacionales, Jefe de</p>	

#### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO




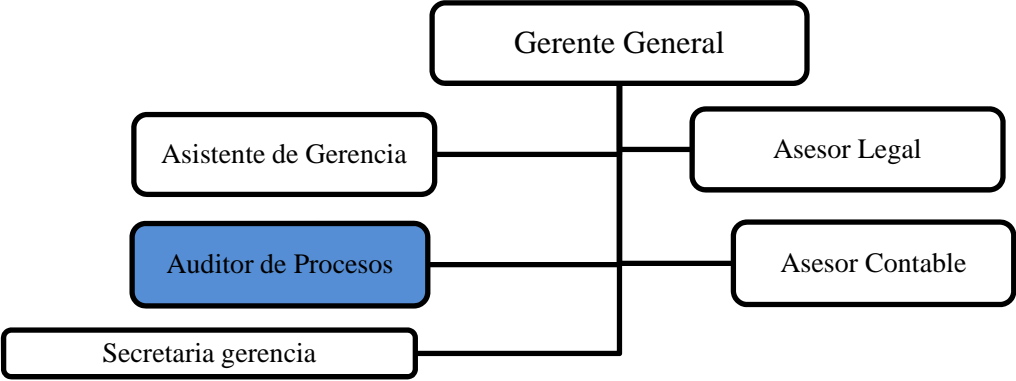


# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Importaciones, Analista de Inventarios, Sistemas.	
<b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable de la Planificación, dirección y control de todas las acciones correspondientes al proceso operativo de la entidad, de acuerdo a los objetivos de la gerencia general. Controla y coordina el desarrollo de las unidades operacionales y técnicas.	
<b>Características.-</b>	
<u>Personal Requerido:</u> 1	<u>Departamento:</u> Operacional
<b>Perfil.-</b> Capacidad de comunicación Espíritu de observación Dotes de mando Capacidad de trabajo Fortaleza mental Capacidad de liderazgo Espíritu crítico	
<b>Funciones.-</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Decisiones claves: Procesos, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo, abastecimientos y despachos.</li> <li>· Establecer prioridades entre objetivos: costo, tiempo de entrega, flexibilidad.</li> <li>· Asigna funciones a supervisores, asistentes y analistas a su cargo.</li> <li>· Estudios de tiempos y movimientos en la cadena de abastecimientos.</li> </ul>	
<b>Requisitos Mínimos.-</b>	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indiferente
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel ( Administración de operaciones, o carreras afines)	<u>Experiencia:</u> 2 años en el área ferretera
Estudios de Post-grado	



Auditor Interno

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Inventarios</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p>  <pre> graph TD     GG[Gerente General] --- AG[Asistente de Gerencia]     GG --- AL[Asesor Legal]     GG --- AC[Asesor Contable]     GG --- AP[Auditor de Procesos]     GG --- SG[Secretaria gerencia]         </pre>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Auditor</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente General</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Evaluar que la información financiera sea confiable y oportuna, verificar el cumplimiento de normas leyes y reglamentos.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Auditoría Interna</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Espíritu de observación</p> <p>Dotes de mando</p> <p>Capacidad de trabajo</p>	



Fortaleza mental

Capacidad de liderazgo

Espíritu crítico

**Funciones.-**

- Evaluar y mejorar el sistema de control interno.
- Analizar la variación del costo de los productos.
- Analizar los movimientos y tendencias de las Líneas de Inventario.
- Evaluar los tiempos de ingreso, facturación, despacho y entrega de mercadería.
- Verificar si los procesos, políticas, normas, y demás regulaciones son cumplidos eficientemente.
- Estructurar, analizar y actualizar indicadores de gestión a fin de medir el desempeño de las actividades.
- Programar, controlar, coordina y ejecutar la toma física de inventario.
- Efectuar el análisis y revisión de los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión de FESA y opinar sobre el cumplimiento efectivo de las normas que le fueren aplicables y exigibles en tales ámbitos.
- Realizar muestreos aleatoriamente a las diferentes líneas de producto de FESA.
- Efectuar la comparación y evaluación de lo efectivamente realizado, en cuanto a los aspectos antes citados, con lo proyectado y demás normas jurídicas y de auditorías aplicables y exigibles.
- Evaluar permanentemente la gestión operativa de cada una de las áreas de Ferretería Espinoza.
- Presentar informes mensuales de las actividades y auditorías realizadas.
- Informar anualmente a los Directivos de la empresa sobre la veracidad de los balances y cuentas de FESA y sobre el cumplimiento de los planes, de los programas, políticas y reglamentos de la empresa.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requisitos Mínimos.-	
<u>Edad:</u> 25 – 40 años	<u>Sexo:</u> Indistinto
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel (Cantador Publico Auditor)	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares



Analista de Inventarios

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>SECCION:</b> Inventarios</p> <p><b>FECHA:</b> Octubre 2009</p>
<p><b>Estructura.-</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Gerente de Operaciones] --&gt; B[Analista de Inventarios]             </pre> </div>	
<p><b>Información Básica.-</b></p>	
<p><u>Cargo:</u> Analista de Inventarios</p>	
<p><u>Jefe Inmediato:</u> Gerente de Operaciones</p>	
<p><u>Supervisa a:</u> N/A</p>	
<p><b>Naturaleza del Cargo.-</b> Responsable del control y mantenimiento diario de inventarios físico vs. Kárdex, así como también la conciliación de movimientos del almacén garantizando que la información entregada a contabilidad sea confiable.</p>	
<p><b>Características.-</b></p>	
<p><u>Personal Requerido:</u> 1</p>	<p><u>Departamento:</u> Operacional</p>
<p><b>Perfil.-</b></p> <p>Honradez.</p> <p>Facilidad de trato y relación.</p> <p>Dinamismo.</p> <p>Seriedad.</p> <p>Gran capacidad de comunicación.</p> <p>Simpatía.</p>	

**Funciones.-**

- Analizar la rotación de inventario de los productos.
- Realizar reportes de mercadería por caducar.
- Reportar inventario de productos que se encuentran por debajo de su stock mínimo.
- Definir el inventario para aquellos productos Temporales, estacionales y de Promociones.
- Sugerir los puntos óptimos de venta el producto.
- Definir los stocks máximos y mínimos de todas las mercaderías.
- Verificar que cada producto tenga definido el stock máximo y mínimo.
- Tener en cuenta la estacionalidad en ventas de algunos productos, estableciendo correctamente los stocks mínimos y máximos de las segundas temporadas de venta.
- Realizar presupuestos mensuales/anuales para mantener el stock de la mercadería.
- Analizar los tiempos de reposición de la mercadería.
- Conocer el plan de contingencia de la planta en caso de incendio o evacuaciones de emergencia.
- Conocer el procedimiento RPME (Revisión de productos en mal estado).
- Conocer procedimientos de auxilio inmediato en caso de accidentes del personal o procedimientos a seguir con problemas mayores.
- Conocer de planes de promociones y procedimientos a seguir (ferias, promociones, liquidaciones de saldos, impulsaciones, etc.).

**Requisitos Mínimos.-**

<u>Edad:</u> 28 – 40 años	<u>Sexo:</u> Masculino
<u>Estudios:</u> Tercer Nivel	<u>Experiencia:</u> 2 años en cargos similares
Manejo toma física de inventarios	



## **2.5.1.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Ferretería Espinoza S.A. debe considerar la aplicación de políticas de administración de personal, ya que aunque se cuente con un adecuado control interno, es necesario que el personal posea las condiciones para ejecutar eficientemente las operaciones. Para esto la empresa debe considerar los siguientes aspectos:

### **2.5.1.4.1 Políticas de reclutamiento y selección de colaboradores.**

El propósito y la finalidad fundamental es el reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la Gerencia General y la Administración de Recursos Humanos tendrá que regirse a las siguientes políticas establecidas a continuación:

- a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- d. Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- f. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- g. La Administración de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará según los lineamientos estipulados en el manual de ética institucional.
- i. Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- j. La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 40 años, personal técnico y auxiliar 30 años.

### **2.5.1.4.2 Medios de reclutamiento.**

Los medios de reclutamiento del Recurso Humano de Ferretería Espinoza SA. Se llevaran a cabo mediante:

- Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- Avisos de convocatorias publicados en diarios y medios de Radio-difusion.

### **2.5.1.4.3 Proceso de reclutamiento.**

#### **A. Requisición de colaboradores**

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal.

Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





## **B. Determinación de perfiles ocupacionales**

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal.

## **C. Inventario de recursos humanos.**

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de Recursos Humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

### **a. Datos generales**

Considera información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

### **b. Aspectos curriculares**

## **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

### c. Desempeño laboral

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

### d. Antecedentes laborales

Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

### e. Carrera administrativa

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

### f. Evaluación psicotécnica

Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria.

#### **2.5.1.4.4 Funciones y responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.**

Dentro de las funciones y responsabilidades de este departamento tenemos:

- a. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- b. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- c. Recepción y calificación de los expedientes
- d. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



- e. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- f. Indagar los antecedentes de los postulantes
- g. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- h. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

#### **2.5.1.4.5 Políticas de inducción.**

A todos los trabajadores de nuevo ingreso se les entregará una copia del reglamento interno de trabajo, código de ética, y de seguridad laboral, políticas, procedimientos y su respectivo manual de funciones; según el cargo que corresponda.

El trabajador, será comunicado de los valores, objetivos institucionales, misión, visión.

El empleado tomará dentro del horario de trabajo, los primeros cinco días, los cursos correspondientes para conocer la empresa y conocer su área de trabajo.

#### **2.5.1.4.6 Programa de inducción.**

Los programas de inducción, están dirigidos al nuevo personal o aquellos empleados que cambian de áreas o son promovidos en la organización. Con respecto a esto, la empresa debe considerar lo siguiente:

Inducción general sobre a la empresa: Al nuevo ingreso se le debe dar una breve historia de la compañía, explicar su estructura organizativa y reglamento interno de trabajo y seguridad ocupacional; así como los productos que ofrece la empresa, normas generales sobre los horarios y prestaciones sociales y/o convencionales a que tiene derecho el trabajador.



Inducción y entrenamiento al puesto de trabajo: Al personal que ingrese al departamento de almacén o aquellas áreas relacionadas con su manejo (compras, recepción, almacenaje, despacho, ventas y contabilidad), se le debe informar sobre las tareas que va a realizar y las responsabilidades que asume, es decir, explicarle como “debe hacer su trabajo”. Este programa de entrenamiento, lo llevará a cabo una persona del departamento respectivo elegido por el jefe del área, pero siempre supervisado por éste. El personal estará sometido a un período de prueba de noventa días, culminado el mismo, el jefe del departamento elaborará un reporte dirigido al jefe de personal, donde indicará los resultados obtenidos y la conveniencia o no del personal. Para dicha evaluación, se utilizará el formato que disponga el departamento de personal.

#### **2.5.1.4.7 Políticas de capacitación.**

Debe incorporarse al personal del almacén y a las personas relacionadas con su manejo y administración, a cursos, charlas o talleres referidos a organización y administración de almacenes, motivación y autoestima, relaciones interpersonales y cualquier otro que estime conveniente la gerencia. Mientras mejores programas de entrenamiento y capacitación promocióne la empresa, más apto será el personal encargado del manejo y administración del inventario, y por tanto se obtendrán resultados más eficientes.

Es necesario que la empresa promueva la idea de mejorar los conocimientos, habilidades y destreza del personal hasta un nivel óptimo, de manera que puedan desempeñar sus cargos con un máximo rendimiento, productividad, seguridad y eficiencia.

- Los horarios de capacitación serán dictados los días laborales luego del horario de trabajo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Los programas de capacitación aplicados, deberán contener una breve introducción al área desempeñada, un desarrollo enfocado a la productividad y se cubrirán los aspectos que tengan que ver con las necesidades del trabajador y conclusiones así como la aplicación de exámenes que corroboren la eficacia del curso.
- Los cursos, talleres, jornadas, estadía están orientados al desarrollo de competencias, entrega de nuevos conocimientos y sensibilizar en factores de riesgo para los usuarios internos como externos

### **2.5.1.4.8 Evaluación del personal.**

Una sana administración requiere que el personal sea continuamente evaluado, para verificar y controlar si los procesos de selección, entrenamiento y capacitación han sido satisfactorios. Así mismo, determinar el grado de cumplimiento de las tareas por parte del trabajador y si estas se ajustan a las políticas de la empresa.

Un proceso de evaluación es de vital importancia ya que nos permitirá conocer la situación del personal en cuanto a su desempeño dentro de la empresa. La evaluación servirá para:

- Analizar el grado de cumplimiento real de las funciones por parte de la persona contratada, en relación a aquellas que fueron indicadas para el cargo.
- Analizar las causas que originan situaciones insatisfactorias en el cumplimiento de las funciones.
- En base a lo anterior, establecer las recomendaciones y medidas correctivas directas que permitan mejorar el desempeño de la persona evaluada (por ejemplo, facilidades de capacitación, etc.).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Establecer las pautas y medidas correctivas para mejorar el entorno de trabajo en el cual se desenvuelve el personal.
- Establecer elementos de juicio en los cual se basarán eventuales medidas laborales y contractuales (ascenso, incremento de remuneración, facilidades de trabajo, sanciones, despido, etc.).

La evaluación del personal la llevará a cabo el jefe de departamento al cual pertenece y cada jefe de departamento a su vez será evaluado por el Gerente General.

Además de servir de control, las evaluaciones se utilizarán para conceder ascensos, premios y cualquier otro tipo de incentivos. Para las evaluaciones, se utilizará los formatos que disponga el departamento de personal y se deberán realizar, como mínimos, una vez al año.

### **2.5.1.4.9 Vacaciones obligatorias y rotación periódica interna del personal.**

Evita dependencia en las tareas que realice una persona y la creación de vicios en la aplicación de los procedimientos relacionados con el manejo y administración de los inventarios de mercancía o de cualquier otra actividad. Además la vacaciones juegan un rol importantísimo ya que este factor genera una disminución sustancial en el desempeño laboral, por lo tanto es importante destacar que lo funcionarios que laboran dentro de la empresa deben gozar obligatoriamente de vacaciones al margen de la normativa del Código de Trabajo por los puntos anteriormente mencionados.

Es sano reconocer que cuando una persona ha permanecido mucho tiempo en el mismo cargo, existe el riesgo de que ésta se convierta en conformista o indiferente en el desempeño de sus responsabilidades con el trabajo, o peor aún, crear



condiciones con el fin de incumplir con el sistema establecido para su propio beneficio.

Es importante asegurarse de que el personal que realice funciones de alto riesgo tome sus vacaciones anualmente y que sus obligaciones, en su ausencia, sean realizadas por otro empleado. Esto con el fin de verificar las tareas que realiza o vicios que puedan existir en el desempeño del cargo.

## **2.5.2 EVALUACION DE RIESGOS**

Ferretería Espinoza para contar con una eficaz metodología de evaluación de riesgos que garantice un óptimo control interno deberá considerar los siguientes requerimientos según el Modelo Coso:

-Un aspecto importante que se detectó fue el desconocimiento por parte de ciertos empleados en el área operativa de los objetivos trazados por la alta gerencia; es decir que al existir por un lado los objetivos, por otra parte estos no eran difundidos en el interior de la empresa por lo que ocasiona que el personal no esté inmerso en el proceso de la consecución de objetivos. Este problema fue discutido y se trató con anterioridad, dentro del diseño de políticas de recursos humanos, en donde se estableció el compromiso de recursos humanos para la divulgación, y total conocimiento por parte de los empleados de los objetivos planteados por la organización.

-Al realizar la evaluación preliminar del funcionamiento actual del sistema de control interno, se observó la carencia de la estructuración de indicadores que midan la eficiencia y la efectividad en la consecución de los objetivos. Esta problemática conlleva a que la Gerencia, no pueda medir el desempeño de sus actividades, por lo tanto se encuentra en una situación en la que ignore el



cumplimiento o no de sus objetivos. Tal situación hace imperativo la estructuración de indicadores que muestren su grado de eficacia.

Es por ello que la alta gerencia deberá tomar acciones, y tener presente la aplicación de indicadores, por ello a continuación se detalla lo siguiente con relación al tema:

**Indicadores.-** “Un sistema de indicadores es el que permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes o servicios producidos en relación con necesidades específicas” De acuerdo al concepto analizado podemos afirmar que los indicadores son de gran utilidad en si, para medir el desempeño de la organización, con lo cual se podrán tomar las medidas correctivas necesarias y así poder cumplir con los objetivos trazados ya sea a nivel departamental u organizacional, por ello que es necesario para la empresa desarrollar los indicadores, que sean necesarios para que así pueda, medir su desempeño real, y tomar las medidas correctivas necesarias, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La estructuración de indicadores trataremos a profundidad y los detallaremos posteriormente para cada una de las fases dentro del sistema, para que de esta forma realizar mediciones de desempeño de actividades.

-Con respecto a la identificación de Riesgos, no son identificados y como sabemos es importante en toda organización conocer los riesgos, a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad.





-Además la empresa en la actualidad no cuenta con una metodología para la Evaluación de Riesgos, por lo que es importante delinear y formular una correcta metodología que permita el conocer de una manera oportuna para una posterior toma de decisiones.

#### **2.5.2.1 Técnicas de identificación y valoración de los Riesgos.**

El diagnóstico constituye un obligado punto de partida en el proceso investigativo por los valiosos conocimientos y realidades que aporta la entidad objeto de estudio. Determinar en qué medida participan todos los factores implicados en la implementación del control interno y el grado de conocimientos y de implicación de los directivos y trabajadores en materia de control interno y de modo muy particular en la administración de los riesgos.

Una metodología para diseñar y analizar los riesgos en el contexto del control interno puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal y usualmente incluye:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Nuevos productos, actividades o funciones.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según la práctica internacional la identificación del riesgo es a través de la elaboración del **Mapa de Riesgos**, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias como:

**Descripción del Riesgo:** Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad, el área o el proceso que se trate y le impidan el logro de sus objetivos.

**Causas y Condiciones:** Se refiere a los factores internos o externos que provocan o propician la manifestación de los riesgos identificados.

**Incidencias o posibles consecuencias:** Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, moral entre otros.

**Medidas adoptadas:** Se refiere a las medidas aplicadas por la administración y dirigidas a contrarrestar las posibles conductas delictivas y corruptivas.

### 2.5.2.2 Análisis de Riesgos.

El objetivo del análisis del riesgo es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos. Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:



- **Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.
- **Impacto:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

### 2.5.2.3 Escalas para analizar riesgos.

**Análisis cualitativo:** Se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

**Escala de medida cualitativa o cuantitativa de Probabilidad:** Se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de los parámetros siguientes:

- **Alta:** Es muy factible que el hecho se presente.
- **Media:** Es factible que el hecho se presente.
- **Baja:** Es muy poco factible que el hecho se presente.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa o cuantitativa de **Impacto**, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

- **Alto:** Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Medio:** Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad.
- **Bajo:** Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo efecto en la entidad.

### 2.5.2.4 Determinación de los Niveles de Riesgo.

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

- **Alto:** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles).
- **Medio:** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs controles).
- **Bajo:** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

### 2.5.2.5 Controles Existentes.

Hace referencia a las actividades y controles que actualmente lleva a cabo la entidad. Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los riesgos definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo.



Para el manejo del riesgo se pueden tener en cuenta alguna de las siguientes consideraciones, las cuales pueden analizarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- **Evitar el riesgo:** Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
- **Reducir el riesgo:** Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Dispersar y atomizar el riesgo:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares.
- **Transferir el riesgo:** Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro.
- **Asumir el riesgo:** Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el Gerente General acepta la pérdida residual probable de los medios y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidos cuales de los anteriores manejos del riesgo se van a concretar, estos deben evaluarse con relación al beneficio-costos para definir, cuales son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel de riesgo.



#### **2.5.2.6 Responsables**

Posteriormente se definirán los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

Una vez realizada la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El éxito de la implementación del plan requiere de un sistema de control interno efectivo el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

Es importante tener en cuenta que los objetivos están consignados en la planeación anual de la entidad, por tal razón se sugiere incluir el plan de manejo de riesgos dentro de la planeación, con el fin de no solo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones.

#### **2.5.2.7 Cronograma.**

Es importante enunciar el período o lapso de tiempo en el cual se desarrolla la evaluación de riesgos.

#### **2.5.2.8 METODOLOGIA: EL MAPA DE RIESGOS, FUENTE DE IMPLEMENTACIÓN DEL INVENTARIO DE RIESGOS.**

El mapa de riesgos puede ser entendido como la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que



permite visualizar todo el proceso de la valoración del riesgo y el plan de manejo de estos.

En la siguiente figura se muestra la estructura previa del mapa de riesgos elaborado por el autor Msc. Juan López García en su tesis de maestría, y que constituye la base para la implementación del inventario de riesgos al control Interno en el sistema empresarial.

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA

Consideramos que todo mapa debe contar con una retroalimentación continua y una autoevaluación.

La evaluación del plan de manejo de riesgos se debe realizar con base en los indicadores de gestión diseñados para tal fin y los resultados de los monitoreos aplicados en diferentes períodos. Así mismo, se evaluará como ha sido el comportamiento del riesgo y si se han presentado nuevos riesgos que deban ser combatidos. Si bien es cierto; si se está realizando una evaluación, no se puede entender que esta es la etapa final del proceso, todo lo contrario con la evaluación se está obteniendo información importante para reformular el plan de manejo de riesgos, agregar las acciones para combatir los nuevos riesgos detectados, generar dentro de las dependencias y áreas un ambiente de compromiso, pertenencia y autocontrol y posibilitar a través de la retroalimentación el mejoramiento en el logro de los objetivos institucionales.



### 2.5.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

#### 2.5.3.1 POLITICAS GENERALES

1. Definir niveles máximos y mínimos de stock de mercaderías considerando los niveles históricos de venta y tendencias actuales; a fin de asegurar continuidad en la actividad normal del negocio, evitar mayores costos **de adquisición y mantenimiento** con el propósito de mantener un nivel óptimo de los stocks.

**Especificación:** Para cada artículo codificado se deben determinar los stock mínimo y máximo, basados en el lote económico (la cantidad con mejor precio), meses de existencias para garantizar el desarrollo del programa, unidad mínima de despacho por el proveedor, consumos anteriores (históricos) y proyectados, estabilidad del precio del producto, inversión requerida y disponibilidad de fondos, período de reposición (tiempo que transcurre entre el pedido y la disponibilidad del producto), vida útil del producto, facilidades para almacenaje, riesgos y seguros y los demás criterios que permitan determinar estos niveles.

2. Conservar evidencia debidamente formada y autorizada por los empleados responsables, de los movimientos en los distintos procesos: conciliaciones u operaciones de corrección que se realicen, transferencias, bajas de Inventario, ingreso de mercadería, todo movimiento involucrado en el manejo de inventario. Dicha evidencia, estará debidamente soportada con las requisiciones, reportes, facturas y/o formatos correspondientes.
3. La Gerencia General Ferretería Espinoza, creará y mantendrá sistemas de comunicación objetivos, metas, políticas, funciones, responsabilidades y autoridad con el objetivo de que las operaciones se desarrollen con eficiencia, eficacia y economía. Para ello se elaborarán canales de comunicación de manera que todos los funcionarios de la junta, reciban los datos inherentes a





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

su área y responsabilidad y campo de acción, en un nivel de detalle apropiado para la toma de decisiones.

4. Realizar un inventario al año, para tal efecto la Gerencia Operacional programará en coordinación con la Gerencia Comercial y el Órgano de Control Interno la fecha para su ejecución y emitirá los lineamientos necesarios oportunamente.
5. La compañía deberá contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para la supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.
6. Disponer de claves distintas para cada uno de los responsables de realizar cualquier movimiento en el sistema automatizado de mercaderías.
7. Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
8. Elaborar y mantener actualizado el catálogo de claves de mercaderías.

### **2.5.3.2 ACTIVIDADES RELEVANTES DENTRO DEL SISTEMA**

1. Mantener un registro sistemático del movimiento de bienes en kárdex automatizado dentro de los almacenes, tanto en la Bodega Central y Bodegas Anexas.
2. Contar con medidas de seguridad de mercadería a fin de garantizar la reposición por contingencias tales como: incendios, catástrofes naturales, robos, pérdidas de mercadería, etc.
3. Realizar conciliaciones entre la Bodega Central con las Bodegas Anexas en términos de unidades físicas y montos por factura, anotando en el formato las



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

que queden en tránsito, remitiendo la documentación soporte dentro de los 2 primeros días naturales del periodo siguiente al cierre del año en que se está conciliando.

4. Ningún empleado deberá tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.
5. Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
6. La autorización, ejecución, registro y control de cada tipo de operaciones y la custodia de los recursos de la entidad, serán cumplidas por personas diferentes, de manera que se logre una verificación oportuna, se eviten actos irregulares y cometimiento de errores.
7. Ejecutar y supervisar las compras de mercadería con apego a la normatividad, garantizando además la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.
8. Toda información sobre cotizaciones se maneja única y exclusivamente por los miembros del personal de adquisiciones en forma confidencial.
9. Las violaciones a estas disposiciones generales, serán sancionadas con medidas disciplinarias que incluyen desde amonestaciones por escrito hasta expulsión definitiva del empleado.



### **2.5.3.3 ESTRUCTURACION DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES**

Por lo relevante de las funciones encomendadas a las áreas de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas, es importante que el personal inmerso en el proceso y responsables del manejo de inventarios, conozcan ampliamente la normativa aplicable y; dispongan de un documento práctico que los guíe y oriente en su quehacer diario.

El propósito de la estructuración de políticas y procedimientos es el de constituir un documento de apoyo y consulta al personal que se desempeña en esta materia, razón por la cual, contiene lo relativo al aspecto legal, los formatos a utilizar y las diferentes áreas que participan en cada procedimiento. Individualmente, los procedimientos incluyen las normas jurídicas que los sustentan, su objetivo, políticas, especificaciones y los diagramas de flujo de cada uno de ellos. Cabe mencionar, que los procedimientos podrán ser modificados y actualizados, a fin de mantener su vigencia y aplicabilidad, previa revisión periódica y sistemática que efectúen la Gerencia Comercial, Gerencia Operacional y Bodega.

Finalmente, es de resaltar que, como documento de consulta y apoyo, deberá ser dado a conocer y permitir su libre acceso y consulta al personal que se encuentra involucrado en su aplicación, razón por la cual, invariablemente, permanecerá en las instalaciones de Ferretería Espinoza, independientemente, de los ejemplares que se resguarden en la secretaría administrativa, auditoría interna, recursos humanos y gerencia operacional.



#### 2.5.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un instrumento administrativo que permita mejorar el proceso de compra, recepción, almacenaje y ventas, a través del delineamiento de políticas generales y específicas, objetivos, alcance, la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en este proceso; además de mantener el registro y documentación oportuna y suficiente de los movimientos que se realicen durante el proceso.

#### 2.5.3.3.2 COMPRAS

##### **Objetivo.**

Regular el proceso de compras, tanto locales como importaciones.

##### **Alcance.**

Desde que se genera el requerimiento de mercadería hasta que se procede a la compra de la misma.

##### **Glosario:**

Cotizar: Evaluar diferentes alternativas de proveedores para su posterior compra.

Orden de compra: Documento donde se indica el nombre del departamento solicitante, nombre del proveedor, fecha máxima de entrega, cantidad y descripción de la mercadería y el número de la orden de compra.

##### **Requerimiento.**

##### **Compras Nacionales**

<b>Analista de inventarios</b>	<b>Jefe de bodega</b>	<b>Jefe de Compras Nacionales</b>	<b>Asistente de Compras</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>
Enviar la orden de realizar la requisición	Emitir orden de requisición que luego	Verificar la orden de requisición. Revisar catalogo de proveedores, y	Solicitar cotizaciones a los proveedores de la mercadería	Si el monto de la requisición no es igual al

##### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de mercaderías	será enviada el dpto. de compras	pedirá las cotizaciones respectivas. Escoger la cotización optima con respecto a precios, calidad productos, tiempo entrega	requerida y remitirlas al jefe de compras nacional. Si el monto de la requisición es igual al habitual, emite la orden de compra	habitual, coordinara con el jefe de compras nacionales.
----------------	----------------------------------	--	---	---

### Importaciones

<b>Analista de inventarios</b>	<b>Jefe de bodega</b>	<b>Jefe de Importaciones</b>	<b>Asistente de Importaciones</b>	<b>Gerente General</b>
Enviar la orden de realizar la requisición de mercaderías	Emitir orden de requisición que luego será enviada el dpto. de compras	Verificar la orden de requisición. Revisar catalogo de proveedores, y pedirá las cotizaciones respectivas. Escoger la cotización optima con respecto a precios, calidad productos, tiempo entrega	Solicitar cotizaciones a los proveedores de la mercadería requerida y remitirlas al jefe importaciones. Si se aprueba la requisición, emite la orden de compra	Aprobar la compra según normativa interna.  Si no aprueba la requisición, requerir nuevas ofertas



### **Especificaciones Compras:**

- El Jefe de Compras Nacionales y el Jefe de Importaciones deben conocer la situación del mercado y mantenerse bien informado en cuanto a las distintas fuentes de suministro, ya que su principal función es la de colocar las órdenes de compras para obtener los mejores resultados posible para la empresa.
- Todas las compras locales e importaciones, así también contratos o acuerdos que signifiquen una obligación financiera para la empresa, deberá ser ejecutadas por la sección de compras. Esta sección es responsable y está autorizada para obtener ofertas y cotizaciones, delegando a los siguientes funcionarios dicha responsabilidad:
  - Jefe de Compras Locales.
  - Jefe de Importaciones
  - Asistente de Compras.
  - Asistente de Precios.
  - Asistente Bilingüe de Importaciones.
- El Jefe de Compras Nacionales e Importaciones, serán los responsables de emitir y difundir los lineamientos en materia de compras de su respectiva sección.
- El Gerente de Operaciones deberá autorizar la ejecución de la compra local para montos superiores a USD 8000.
- El Gerente General deberá autorizar la ejecución de las importaciones.
- Los responsables de las compras, deberán escoger y mantener un catálogo de proveedores de acuerdo a los siguientes criterios según la siguiente prioridad:
  - Precios.
  - Condiciones de pago.
  - Calidad del producto, y.
  - Tiempo de entrega.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Se deben analizar distintas cotizaciones, estableciéndose un mínimo de tres, para cada adquisición que sea necesaria.
- El responsable de compras nacionales podrá formalizar compras menores, a través de "órdenes de compra", ajustándose para este efecto a los montos que establezca el Gerente General, difundidos para que los bienes adquiridos cumplan con las especificaciones, garantías y condiciones generales requeridas.
- Se exigirá a los proveedores que las cotizaciones que presenten deberán contener la siguiente información:
  - Precio incluyendo impuestos y descuentos especiales:  
Deben ser precios fijos, y  
En moneda nacional.
  - Vigencia de los precios:  
Fecha hasta la que serán respetados los precios indicados en la cotización, para el establecido de la "orden de compra".
  - Condiciones de compra:  
Debe indicarse forma de pago (anticipos, crédito comercial, pagos programados, parciales, etc.), a partir de la presentación de la factura.
  - Lugar y plazo de entrega.
  - Garantía:  
Compromiso por parte del proveedor para dar servicio a los bienes o insumos adquiridos con él, dentro de los términos que se establezcan y sin costo alguno para la empresa para tal efecto, deberá indicar el periodo de vigencia de garantía, que no podrá ser menor a un año.
  - Fecha de expedición de la cotización.
  - Descripción detallada del bien.
  - Cantidad y unidad de medida cotizada de acuerdo a lo solicitado.
  - Nombre y firma del representante autorizado por la empresa que avala la cotización.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Número de la orden de compra que cotiza.
- Tiempo de entrega.
- Los responsables de realizar las compras no pueden tener la facultad de decidir cuando una mercancía es obsoleta o de poco movimiento.
- Los precios de las compras deben ser revisados periódicamente por la Gerencia General, con vista a determinar que dichos precios son los más ventajosos para la compañía.
- En los casos en que el proveedor solicite un pago por adelantado la sección de compras debe obtener una garantía sobre el mismo.

### Desarrollo.

#### a. Compras Nacionales

	Actividad	Plazo	Responsable
1.	En base a los reportes que emite el sistema y al lote económico de compras, da la notificación de realizar la requisición de mercaderías.	Inmediato	Analista de Inventarios.
2.	Emite orden de requisición que luego será enviada el dpto. de compras.	Inmediato	Jefe de Bodega
3.	Verifica la orden de requisición.	Inmediato	Jefe de Compras Nacionales
4.	Revisa catálogo de proveedores, y pedirá las cotizaciones respectivas.	Inmediato	Jefe de Compras Nacionales
5.	Solicitar cotizaciones a los proveedores de la mercadería requerida y remitirlas al jefe	Inmediato	Asistente de Compras

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

	de compras nacionales.		
6.	Escoger la cotización optima con respecto a precios, calidad productos, tiempo entrega.	Inmediato	Jefe de Compras Nacionales
7.	Si el monto de la adquisición es igual al habitual, emite la orden de compra.	Inmediato	Asistente de Compras
8.	Si el monto de la adquisición no es igual al habitual, coordinara con el Jefe de Compras Nacionales.	Inmediato	Gerencia de Operaciones

**b. Importaciones**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	En base a los reportes que emite el sistema y al lote económico de compras, da la notificación de realizar la requisición de mercaderías.	Inmediato	Analista de Inventarios.
2.	Emite orden de requisición que luego será enviada el dpto. de compras	Inmediato	Jefe de bodega
3.	Verifica la orden de requisición.	Inmediato	Jefe de Importaciones
4.	Revisa catalogo de proveedores, y pedirá las cotizaciones respectivas	Inmediato	Jefe de Importaciones
5.	Solicitar cotizaciones a los proveedores de la mercadería requerida y remitirlas al jefe de importaciones	Inmediato	Asistente de Importaciones
6.	Escoger la cotización optima con respecto a precios, calidad productos, tiempo entrega	Inmediato	Jefe de Importaciones

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7.	Aprobar la compra según normativa interna	Inmediato	Gerente General
8.	Si se aprueba la requisición, emite la orden de compra	Inmediato	Asistente de Importaciones
9.	Si no aprueba la requisición, requerir nuevas ofertas	Inmediato	Jefe de Importaciones

**Indicadores de gestión.**

Compras nacionales / Total de compras

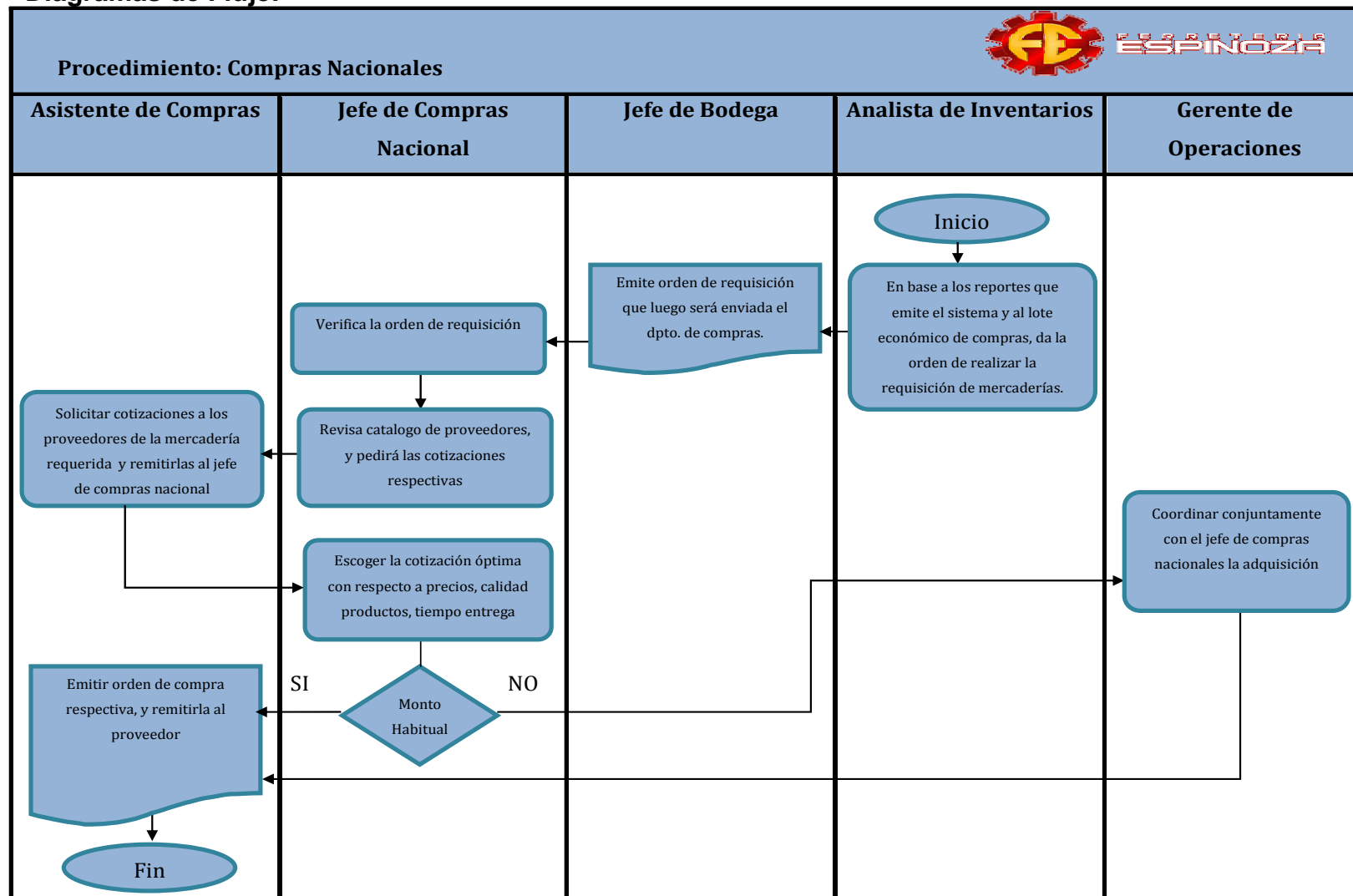
Importaciones / Total de compras

Nivel de calidad de los pedidos generados por proveedor, (Productos).

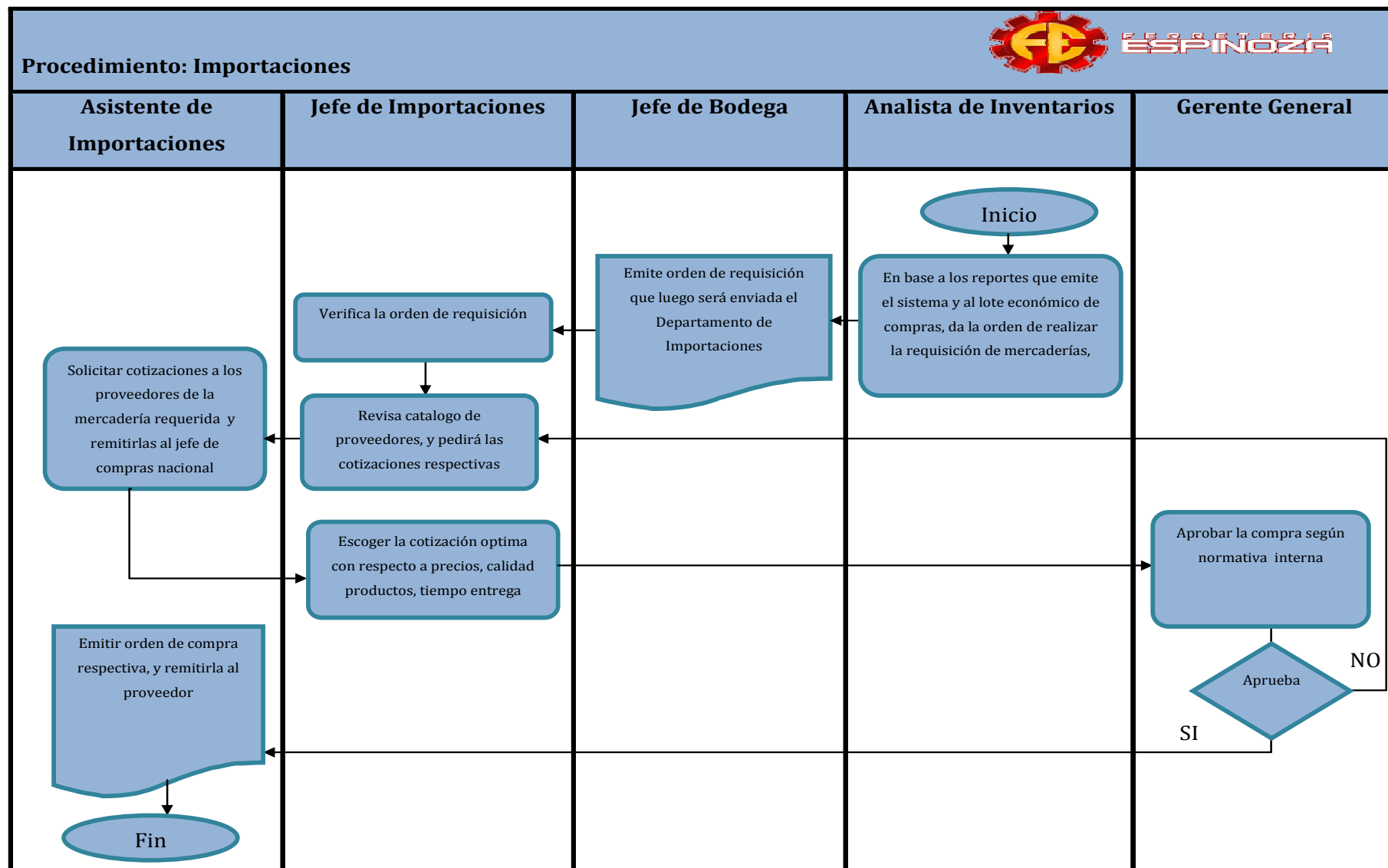
Porcentaje de cumplimiento de entrega por proveedor.



## Diagramas de Flujo.



**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





### 2.5.3.3.3 RECEPCION.

#### **Objetivo.**

Regular el proceso de recepción de mercaderías.

#### **Alcance.**

A partir que se genera la llegada de mercadería por compras locales, importaciones y transferencias de bodegas; con la recepción del documento que soporte la mercadería hasta el momento antes de su almacenamiento.

#### **Glosario:**

Orden de Compra: Documento donde se indica el nombre del solicitante, nombre del proveedor, fecha máxima de entrega, cantidad y descripción de la mercadería y el número de la orden de compra.

Guía Despacho: Documento que declara el tipo y cantidad de mercadería. En este documento debe ir impreso el número de la orden de compra

Soporte de Ingreso de mercadería: Documento impreso de la mercadería recibida.

Chequear mercadería: Es la actividad donde se clasifica la mercadería en buenas, malas u obsoletas.

Requerimiento de Transferencia: Solicitud digital o impresa de mercaderías.

Guía de Remisión: Documento que declara el tipo y cantidad de mercadería.

Bodega destino: Bodega destinataria de la mercadería.

Bodega origen: Bodega donde se encuentra disponible la mercadería que solicita la bodega destino.

Unidad primaria: Unidad de medida principal por producto.

SKU: (Stock Keeping Unit) Unidad de almacenamiento de inventario. Unidad de almacenamiento que contiene un grupo de unidades primarias de un producto. Ejemplo: Cajas, Empaques, galones, etc.

Bultos: Medio a través del cual se agrupa un conjunto de productos/SKU. Ej: cajas, cartones, sacos, rollos, etc.

Reporte Parcial: Documento donde se reporta la cantidad de SKU revisados y el resultado de la revisión de los mismos.

#### **AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



Reporte Final: Es el resultado final de la revisión de la mercadería, donde constan la suma de todos los reportes parciales del lote revisado por SKU o unidad primaria.

### **Especificaciones Recepción:**

- El único documento que habilita a un Jefe de Bodega ingresar una mercadería importada o local es la guía de despacho (indicando el número de orden de compra) y que la Orden de compra este registrada en el sistema.
- El chequeo de la mercadería para compras local tiene un plazo de hasta 1 día, mientras que para mercadería importada el tiempo del chequeo tiene un plazo de hasta 5 días laborables.
- Para mercadería importada la verificación puede durar máximo hasta 5 días laborables para contenedores de 40 pies y 3 días para contenedores de 20 pies.
- La recepción de mercaderías deberá ser supervisada por el Jefe de Bodega; y en mercadería de mayor cuantía deberá supervisar el Gerente de Operaciones previa notificación del Gerente General.
- La recepción de mercaderías deberá efectuarse previa verificación de que las mismas cumplan con las características señaladas en los pedidos exigidos a los proveedores, tales como:
  - Clase.
  - Tipo y calidad requeridas.
  - Cantidades solicitadas (La verificación se debe hacer por producto contando las unidades de SKU's y unidades primarias de almacenamiento o pesando si es que la cantidad de producto se mide por peso. En algunos casos, el SKU y la unidad primaria son las mismas. ;y
  - En su caso, caducidad de los insumos, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Para la recepción de las mercaderías es necesario que el proveedor presente tanto la factura como el original de la guía de despacho.
- Toda factura y guía de despacho debe estar firmada y sellada por el Jefe de Bodega en señal de conformidad de la recepción.
- Por cada ingreso se elaborará un reporte de entrada dentro del horario oficial, a fin de registrar, oportuna y permanentemente, todas las entradas de mercaderías a las bodegas.
- El Analista de Inventarios es el único responsable de que el proceso de la verificación de la mercadería se realice en una forma eficaz, oportuna y confiable.
- Las facturas del proveedor y entradas al sistema deberán ser enviadas oportunamente al Departamento de Contabilidad para soportar los registros de entrada.
- El Gerente de Operaciones es la única persona encargada de autorizar las nuevas revisiones de mercadería y de proceder con las reparaciones de los productos en mal estado.

En la recepción de mercadería en Ferretería Espinoza S.A. se subclasificó en tres fases:

- a) Recepción de mercadería por orden de compra.
- b) Ingreso de mercadería por transferencia.
- c) Verificación.



**a) Recepción de mercadería por orden de compra**

**Requerimiento.**

<b>Compras</b>	<b>Jefe/ Supervisor de Bodega</b>	<b>Asistente de bodega.</b>
Da soporte al <b>proveedor</b> entregando copia de la orden de compra, en caso de que la factura que éste emita no conste el número de orden de compra.	Verifica que el proveedor haga referencia de la orden de compra aprobada por el departamento de compras, para hacer el respectivo ingreso al sistema de la mercadería.	Responsable de verificar que las cantidades recibidas sean las que indican las órdenes de compras y de realizar ajustes de inventario en caso de que se requiera.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Entrega mercadería con su respectiva factura.	Inmediato	Proveedor.
2.	Verifica que la orden de compra exista y que este habilitada.	Inmediato	Jefe/ Supervisor de bodega
3.	Supervisión, física de la mercadería.	Inmediato	Jefe/ Supervisor de bodega
4.	Ingresa en el sistema la cantidad de mercadería recibida.	Inmediato	Jefe/ Supervisor de bodega
5.	Genera el documento de ingreso de	Inmediato	Jefe/ Supervisor de





UNIVERSIDAD DE CUENCA

	mercadería		bodega
6.	Firma documento de ingreso de mercadería.	Inmediato	Proveedor.
7.	Envía copia de ingreso de mercadería, la factura del proveedor y la copia de la orden de compra al Analista de inventario.	Inmediato	Jefe/ Supervisor de bodega
8.	Procede según el procedimiento verificación de mercadería.	Inmediato	Analista de inventario.
9.	Si es el caso actúa según el procedimiento de ajustes de inventario.	Inmediato	Analista de inventario.
10.	Entrega al departamento de compras Factura, Nota de ingreso de mercadería y si es el caso documento de ajustes de mercadería.	Inmediato	Analista de inventario.

**Indicadores de gestión.**

Número de ingresos de mala calidad (Recepciones tardías, productos cambiados)

Número y % de ingresos con faltantes por proveedor.

% ingresos pendientes (en unidades monetarias).

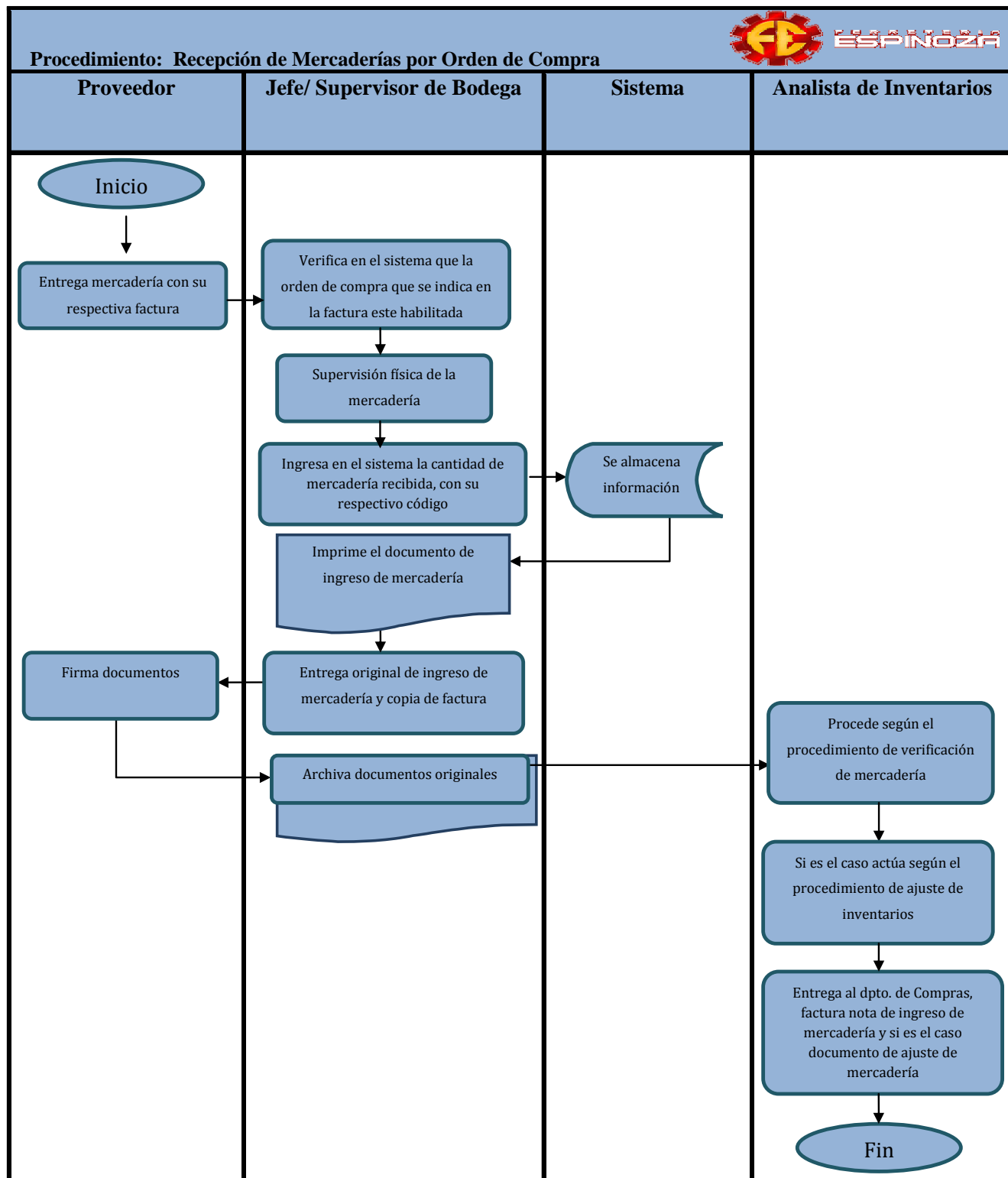
Nivel del cumplimiento del despacho.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## Diagrama de Flujo de Información.





**b) Ingreso de mercadería por transferencia.**

**Requerimiento.**

<b>Jefe de bodega destino.</b>	<b>Digitador bodega destino</b>	<b>Jefe bodega de origen.</b>
Responsable de hacer el requerimiento de transferencia a bodega de despacho, y recibir la mercadería indicando la cantidad y el tipo de mercadería.	Encargado ingresar la cantidad de mercadería recibida y de imprimir el documento de soporte de ingreso de mercadería.	Recibe el requerimiento de transferencia de mercadería y autoriza el despacho de la misma.

<b>Supervisor Despacho bodega de origen.</b>	<b>Digitador bodega de origen</b>	<b>Chofer repartidor/ entregador</b>
Procede según "procedimiento de despacho por ventas/o transferencia de mercadería" y confirma cantidades físicas.	Encargado registrar el requerimiento de mercadería e imprimir la orden de carga y guía de remisión.	Responsable de entregar la mercadería a la bodega de destino con su respectiva documentación (guía despacho o remisión)

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Realizar requerimiento de mercadería a bodega de origen (ver procedimiento requerimiento de transferencia).	Inmediato	Jefe bodega de destino.
2.	Autorizar la transferencia de mercadería.	Inmediato	Jefe bodega origen.
3.	Crear e imprimir la orden de carga.	Inmediato	Digitador de la bodega de origen
4.	Proceder según "procedimiento de	Inmediato	Supervisor de bodega

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

	despacho por ventas/o transferencia de mercadería" y confirma cantidades físicas.		origen
5.	Registrar en el sistema la cantidad confirmada a despachar.	Inmediato	Digitador de la bodega de origen
6.	Imprimir la guía de remisión.	Inmediato	Digitador de la bodega de origen
7.	Recibir del digitador la guía de remisión para el transportista.	Inmediato	Jefe bodega de origen.
8.	Entregar la mercadería requerida con la guía de remisión al jefe o supervisor la bodega de destino. (Ver procedimiento para cargar camiones).	Inmediato	Chofer Repartidor/Entregador.
9.	Contar la mercadería recibida vs. guía de remisión. (ver procedimiento de recepción de mercadería)	Inmediato	Jefe bodega de destino.
10.	Comparar en el sistema el requerimiento de mercadería contra lo recibido por la bodega de origen.	Inmediato	Jefe bodega de destino.
11.	Registrar en el sistema el ingreso de mercadería y el número de movimiento.	Inmediato	Digitador de bodega destino.
12.	Imprimir "Soporte de Ingreso de Mercadería"	Inmediato	Digitador de bodega destino.
13.	Entregar el documento "Soporte de Ingreso de Mercadería" al Chofer Repartidor/ Entregador y archiva original de guía y copia	Inmediato	Jefe bodega de destino.

### **Casos especiales.**

Situación: Se comprueba que la cantidad de mercadería recibida es mayor que la indicada en el sistema o en la guía de remisión.

Solución: Jefe de bodega; de la bodega de destino ingresara al sistema la cantidad requerida por transferencia, y las cantidades que no estén declaradas en la guías de remisión, deberán ser ingresadas como nuevos ingresos por trasferencias y pasar un comunicado de lo suscitado a Gerencia de Operaciones.

### **Indicadores de gestión:**

Número de ingresos de mala calidad (Recepciones tardías, productos cambiados)

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Número y % de ingresos con faltantes por bodega de origen.

% ingresos pendientes (en unidades monetarias).

% de Requerimientos cumplidos en el plazo acordado.

Promedio de despachos de bodega.

Historial de Despachos de bodega.

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN

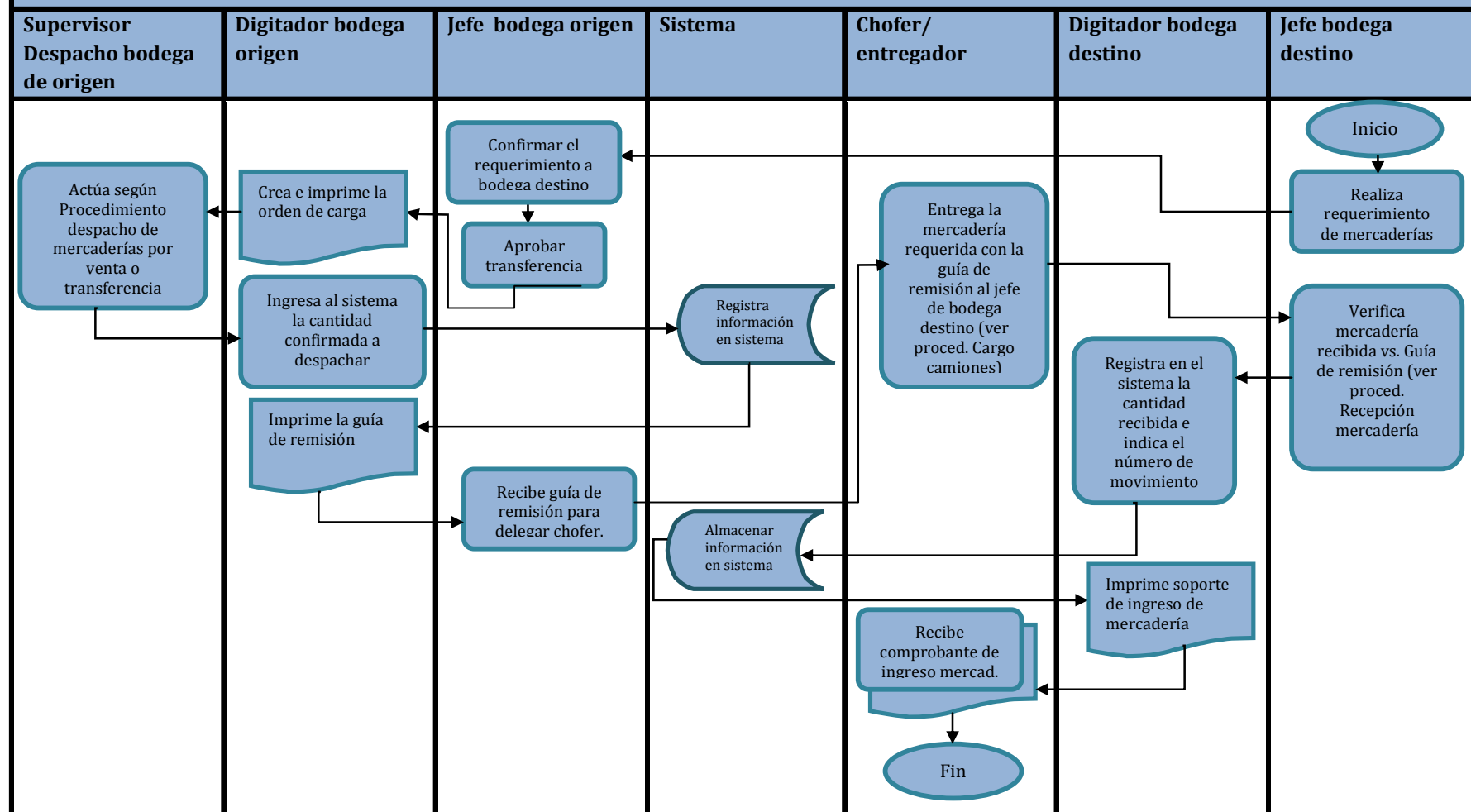
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



## Diagrama de Flujo de Información.



### Procedimiento: Ingreso de mercadería por transferencia





**c) Verificación de mercadería.**

**Requerimiento.**

<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Jefe de bodega</b>	<b>Analista de Inventarios (Verificador)</b>	<b>Asistente de bodega</b>
<p>Dispone y Autoriza las reparaciones de los productos en mal estado.</p> <p>Autoriza la nueva verificación de una mercadería que ya ha sido revisada.</p>	<p>Responsable de que se cumpla con la verificación total de la mercadería y de realizar el reporte final de la mercadería revisada (unidades primarias en mal estado, buen estado y dañado).</p>	<p>Responsable de que el proceso de la verificación de la mercadería se realice en una forma eficaz, oportuna y confiable.</p> <p>Encargado de reportar el listado parcial de la mercadería.</p>	<p>Encargado contar/pesar las unidades primarias y de revisar los productos (clasificarlos en mal estado, buen estado y dañado) y de reportar dicha revisión.</p>

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Indica a Verificador el(los) producto(s) por el(los) cual(es) se va a empezar la verificación.	Inmediato	Jefe de bodega
2.	Verifica con su equipos de Auxiliares el lote indicado. Para el caso en que las unidades primarias/peso por SKU contenidas es muy grande y para agilizar la verificación, seleccionar	Inmediato	Verificador/ Analista de inventarios



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	aleatoriamente un SKU por producto.		
3.	Contar/pesar las unidades primaria, seleccionadas para la verificación.	Inmediato	Asistente de bodega
4.	Informar al verificador la cantidad de unidades primarias revisadas detallando el numero/peso de unidades primarias en mal estado, buen estado y dañados	Inmediato	Asistente de bodega
5.	Realizar el reporte parcial donde se indique cantidad de unidades primarias de producto en buen estado, mal estado y dañado. Y unidades total revisadas.	Inmediato	Verificador/ Analista de inventarios
6.	Los reportes parciales deben ser pasados en con la firma del responsable al Jefe de Bodega, para su respectivo ingreso	Inmediato	Verificador/ Analista de inventarios
7.	Todos los ingresos parciales deben ser ingresados al sistema previa autorización del Jefe de Bodega	Inmediato	Digitador de Bodega
8.	En los casos que los ingresos parciales de mercadería no puedan ser registrados en el sistema, se deberá verificar el estado de creación de producto	Inmediato	Jefe de Bodega
9.	En caso de que se haya revisado toda la mercadería, proceder a realizar el Reporte final de la mercadería verificada.	Inmediato	Jefe de bodega

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

10	Verificar que la cantidad de unidades primarias contenidas por SKU coincida con la cantidad que se indica en el detalle del documento habilitante (packing list / OC). ( Ver procedimiento ingreso de mercadería por compras)	Inmediato	Jefe de bodega
----	---	-----------	----------------

**Indicadores de gestión:**

Unidades de productos en mal estado por SKU / LOTE.

Unidades de productos en Buen estado por SKU / LOTE.

Unidades de productos dañados por SKU / LOTE.

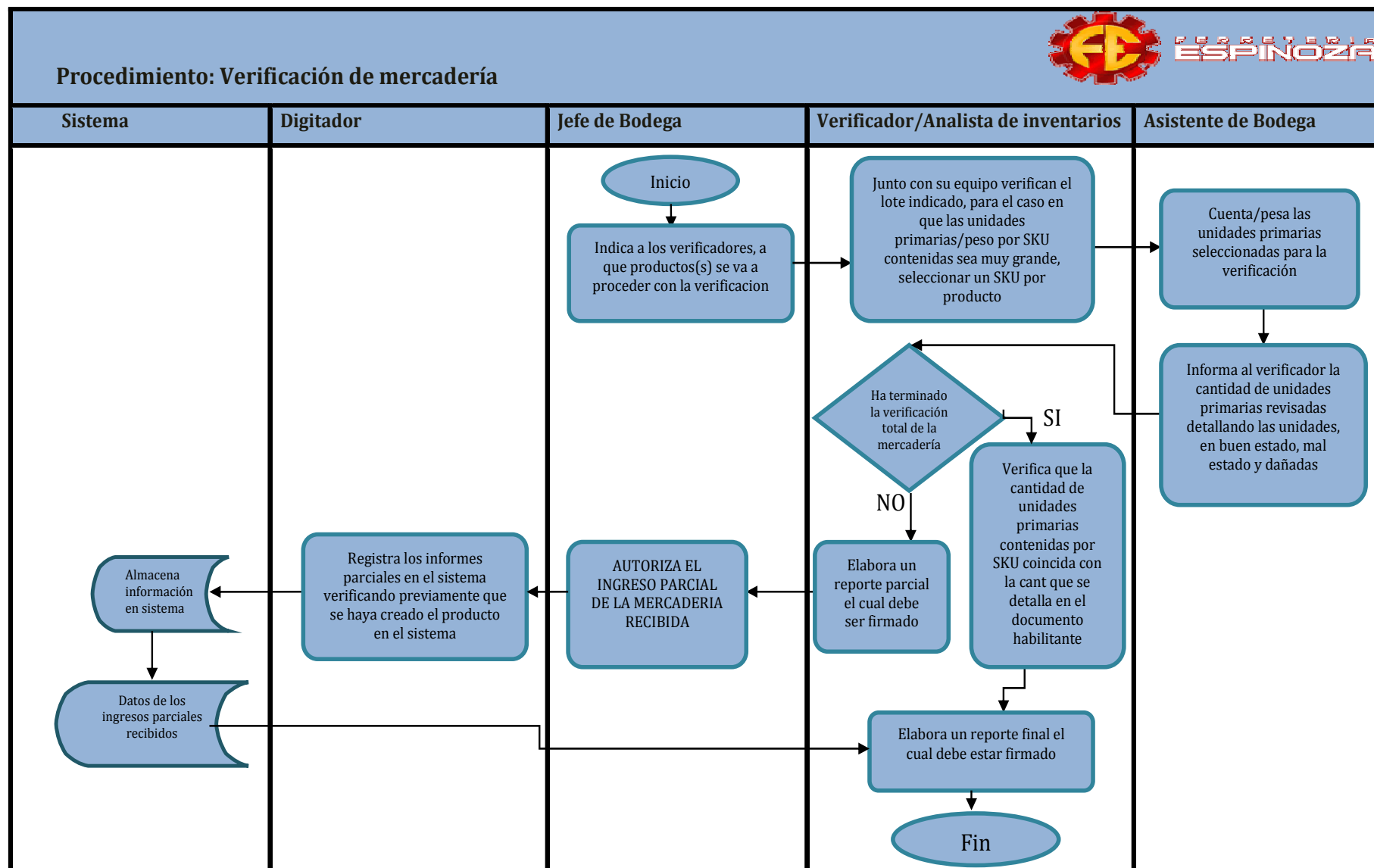
Tiempo total de la revisión del lote.

Estimación de defectuosos (mal estado + dañadas) por lote.

Estimación de efectividad de lotes efectivos por proveedor.



## Diagrama de Flujo de Información.



**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



#### 2.5.3.3.4 ALMACENAJE

##### **Objetivo.**

Regular el proceso de almacenaje.

##### **Alcance.**

Posteriormente a la recepción de la mercadería hasta la colocación de la misma en sus correspondiente sitios asignados.

##### **Requerimiento.**

<b>Supervisor de bodega</b>	<b>Asistente de bodega</b>
Verificar en el sistema que el ítem que se indica en la factura cuente con su respectivo código. Determinar el lugar para el respectivo almacenamiento de las mercaderías Asignar traslado mercaderías a bodegas temporales	Buscar el lugar indicado para el almacenaje de las mercaderías Asear del lugar. Según especificaciones procede al acomodo del lugar, e informa al jefe de bodega

##### **Especificaciones Almacenaje de mercadería:**

- Todos y cada uno de los ítems contara con un código de ubicación física.
- El Jefe de Bodega, será la única persona que pueda asignar códigos a las nuevas mercaderías que lleguen a las Bodegas.
- Será responsabilidad del departamento de Bodega, el inmediato y debido acomodo de las mercaderías recibidas, así como de su adecuado control, guarda, custodia y resguardo, hasta en tanto, que dichas mercaderías, no sean entregadas a los usuarios finales.

##### **AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La mercadería deberá ser ubicada y ordenada de acuerdo a su nivel de rotación para facilitar su búsqueda y despacho, así como el desarrollo normal de las actividades en la bodega.
- Bodega, tendrá la obligación de mantener permanentemente actualizado el catálogo de mercaderías e igualmente, el distribuir oportunamente según los requerimientos al almacén mostrador que corresponda.
- Está prohibido que personas ajenas a la bodega realicen tareas de almacenaje, al menos que este previamente autorizado por escrito por la Gerencia General.
- El Jefe de Bodega, Supervisor de Bodega y los Auxiliares de Bodega son los únicos empleados que pueden tener acceso a la mercancía.
- Será responsabilidad del personal de bodega cumplir, entre otras, con las siguientes obligaciones:
  - a. Cotejar las mercaderías, únicamente, en los lugares asignados y no ubicarlos en áreas temporales, provisionales o en los pasillos de los almacenes.
  - b. Respetar las indicaciones del fabricante de los bienes, para llevar a cabo su acomodo (por ejemplo: el número de cajas por estiba, evitar lugares demasiado húmedos o secos, posiciones, etc.).
  - c. Tener debida y permanentemente, identificados los estantes o áreas donde se acomodarán las mercaderías, así como mantenerlos en condiciones óptimas de uso.
  - d. Impedir la entrada, a las áreas restringidas de las bodegas, a personas ajenas a las mismas.
- El departamento de Bodega, para el adecuado desarrollo de sus actividades, deberá instrumentar los mecanismos que doten a las bodegas de instalaciones en buen estado de conservación y mantenimiento, así como que cuenten con las medidas de seguridad, higiene y vigilancia idóneas.



### Desarrollo.

	Actividad	Plazo	Responsable
1.	Verificar en el sistema que el ítem que se indica en la factura cuente con su respectivo código.	Inmediato	Supervisor de Bodega
2.	Si no cuenta con código el ítem, almacenar información e ingresa nuevos códigos ítems,	Inmediato	Supervisor de Bodega
3.	Si el ítem con el código existen, determinar el lugar para el respectivo almacenamiento de las mercaderías	Inmediato	Supervisor de Bodega
4.	Buscar el lugar indicado para el almacenaje de las mercaderías	Inmediato	Asistente de Bodega
5.	Si existe lugar, proceder a la limpieza del mismo.	Inmediato	Asistente de Bodega
6.	Al no existir lugar, seguir procedimiento creación de bodegas nuevas temporales.	Inmediato	Supervisor de Bodega
7.	Proceder al almacenaje físico de la mercadería.	Inmediato	Asistente de Bodega

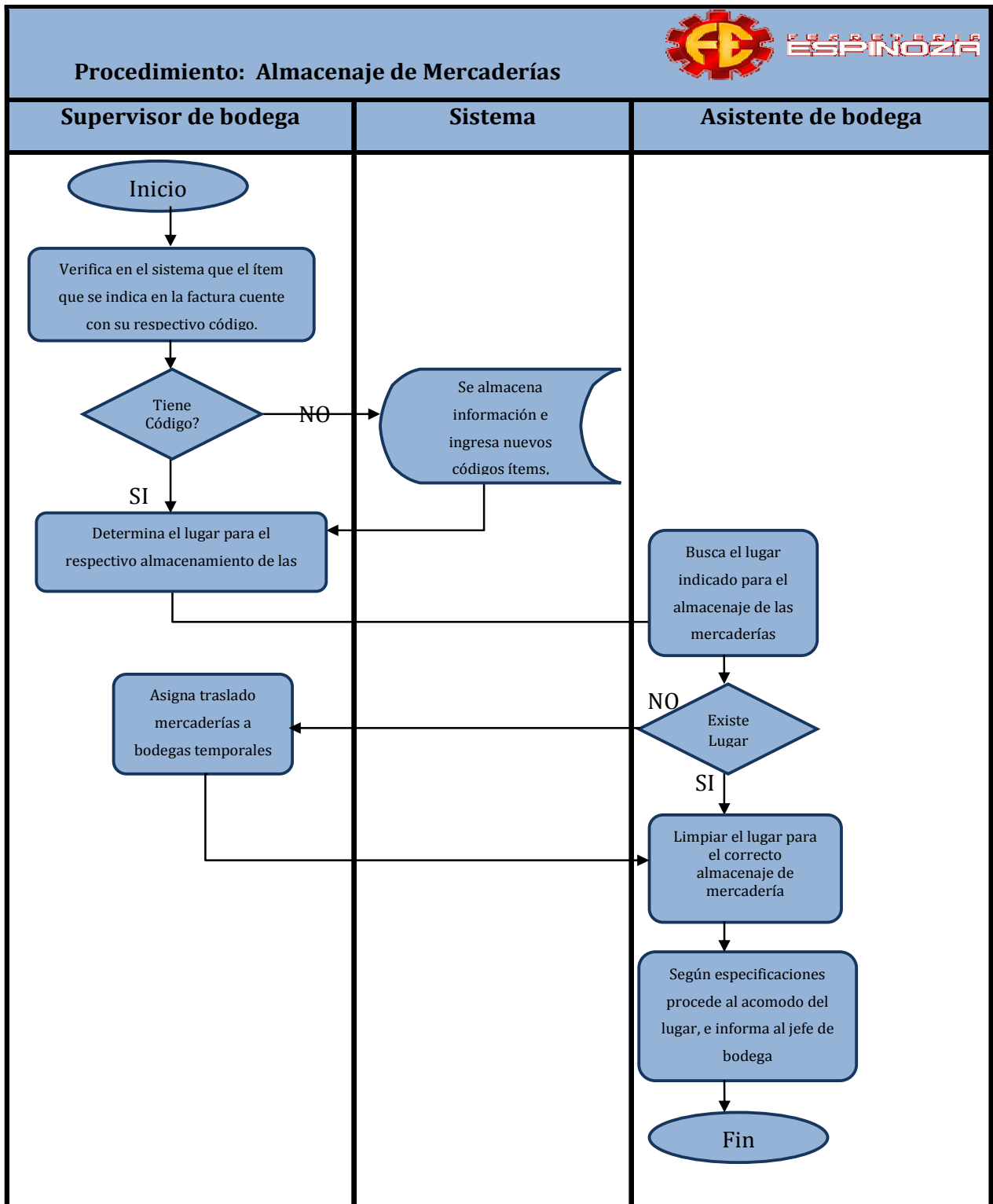
### Indicadores de gestión.

Costo de almacenamiento por unidad= Costo de almacenamiento / # de unidades almacenadas.

Costo por metro cuadrado= Costo total operativo de bodega / Área de Almacenamiento



Diagrama de flujo de información.





### 2.5.3.3.5 DESPACHO.

#### **Objetivos.**

Regular el proceso de despacho por ventas y transferencia de mercaderías.

Definir la guía de remisión y de despacho que utilizara la empresa para realizar transferencias o despachos de mercadería a clientes (bodegas, detallistas, minoristas, mayoristas).

#### **Alcance.**

Aplica a todos los despachos de mercadería a clientes (consumidor final o por mayor) y a despachos de mercadería por transferencia entre bodegas.

Cuando se realice una transferencia de mercadería entre bodegas se deberá especificar en la guía de remisión.

#### **Glosario:**

Despacho: Se refiere a todas las actividades que se inician una vez finalizado el armado del pedido hasta que se realiza la entrega del producto en almacén al consumidor final o al chofer repartidor.

Guía de Remisión: Documento establecido para hacer egresos por venta de mercadería (ordenes de carga) o transferencias de mercadería entre bodegas.

Dirección de partida: Es la dirección de la bodega de donde sale la mercadería.

Nombre del cliente: Persona/compañía que ha requerido la mercadería.

Razón social: Nombre con el cual la compañía es conocida.

Ciudad: Es la ciudad de la dirección de destino de la mercadería.

Dirección de llegada: Es la ubicación donde se va entregar la mercadería.

Teléfono: Número con el cual la empresa se puede comunicar con el cliente.

Orden de compra: Es generada por el sistema e identifica a cada una de las compras para despacho de mercadería a clientes.

Chofer: Empleado de la compañía responsable de transportar la mercadería hasta su destino final.

RUC/CI: Registro Único de Contribuyente o Numero de Cédula de Identidad del chofer.

Fecha de emisión: Es la fecha en que se imprimió la guía de remisión.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fecha de entrega: Es la fecha en la que se entregó la mercadería.

Transporte: Es el tipo de vehículo utilizado para la transportación de la mercadería.

Motivo de traslado: Es donde se especifica si el despacho de la mercadería es por Despacho por transferencia o Despacho por ventas a clientes.

Código de producto: Es el código que el sistema le ha asignado al producto para la venta.

Descripción: Es un breve descripción de las características del producto.

Unidad de medida: Es la unidad de venta del producto.

Unidades: Es la cantidad total vendida.

Bultos: Es la cantidad de unidades en donde se ha almacenado la mercadería.

Peso: Es el peso total de la mercadería a despachar más el peso de su forma de almacenamiento.

Ubicación: Sitio dentro de una bodega, donde se encuentra almacenado un producto.

Área de preparación: Espacio físico dentro de una bodega, en la cual se coloca los pedidos que o separados por los Operarios, para proceder a armarlos.

Área de despacho: Espacio físico dentro de una bodega, en la cual se coloca los pedidos que hayan sido armados y están listos para la entrega.

Separar: Seleccionar, retirar, y agrupar referencias.

Armar: Tomar mercadería separada y empaquetar para entregar.

Orden de carga: documento sin validez comercial que hace un detalle de la mercadería que se encuentra en la guía de despacho o remisión.

Guía de Remisión: utilizado también como guía de despacho, documento establecido para hacer egresos por venta de mercadería (ordenes de carga) o transferencias de mercadería entre bodegas.

Hoja de ruta: Documento en donde si indica las rutas de despacho de mercadería.

### **Especificaciones Despacho:**

- Los únicos documentos habilitantes para la entrega de mercadería a un cliente son la NOTA DE VENTA y/o FACTURA, GUIA DE DESPACHO.

### **AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Los despachos por ventas al detallista son para entrega inmediata, los despachos para entrega a domicilio o a transporte a provincias son para reparto por medio del chofer.
- Los despachos deben ser entregados en la fecha acordada con el cliente.
- Todo armado de pedido se puede originar por un requerimiento de despacho de mercadería o requerimiento de transferencia.
- El armado de pedidos aplica a la mercadería que será entregada por medio del chofer repartidor.
- Los únicos documentos habilitantes para la entrega de mercadería al camión repartidor son la NOTA DE VENTA y/o FACTURA, GUIA DE DESPACHO, GUIA DE REMISION, LISTA DE RUTA DE ENTREGA.
- Los únicos que pueden autorizar cargar el camión son el Jefe de Bodega o Supervisor de Bodega.
- La entrega de mercadería al cliente, es por la cantidad total facturada.
- Tanto el chofer como el cliente deberán de firmar la factura/nota de venta, para dejar constatado la entrega total de la mercadería.
- Tanto el chofer como el Jefe/Supervisor de bodega deberán de firmar la guía de remisión, para dejar constatado la entrega total de la mercadería.
- El sistema solo debe dejar re-imprimir las guías de despacho bajo autorización del Jefe de Bodega.

Dentro de la fase de Despacho podemos desglosar para su mejor entendimiento y mayor control al proceso de despacho en los siguientes pasos:

- a) Despacho por ventas y transferencia de mercadería.
- b) Guía de remisión y guía de despacho
- c) Armado de pedidos
- d) Procedimiento para cargar los camiones de reparto.
- e) Procedimiento de reparto de mercadería en camión

### AUTORES:

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



**a) Despacho por ventas y transferencia de mercadería.**

**Requerimiento.**

<b>Supervisor de despacho bodega.</b>	<b>Despachador</b>
Encargado de recibir el documento habilitante (factura/nota de venta) del cliente verificando la fecha de entrega para proceder a despachar la mercadería.	Responsable de buscar en el área de despacho, el pedido que coincida con el detalle del documento habilitante (guía de despacho/remisión.  En el caso de ventas de repartos con camiones, deberá almacenar la mercadería en el área designada para luego despachar según procedimiento para cargar el camión.
<b>Entregador</b>	<b>Asistente de Bodega</b>
En caso de almacén responsable de entregar la mercadería al cliente.	Responsable de ubicar las mercaderías descritas en la factura.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Recibir el documento habilitante (factura/nota de venta) del cliente o requerimiento de mercadería.	Depende de llegada de cliente	Supervisor de despacho bodega.
2.	Verificar que la fecha de la guía de despacho coincida con la fecha de reparto del producto	Inmediato	Despachador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.	Buscar las mercaderías y ubicarlas en el área de despacho, el pedido que coincida con el detalle del documento habilitante (guía de despacho/remisión).	Inmediato	Auxiliar de bodega
4.	Verificar que los productos recolectados sean los indicados en la guía de despacho/remisión.	Inmediato	Despachador/Entregador
5.	En el caso de ventas de repartos con camiones:  La mercadería debe ser almacenada en el área designada y luego continuar con el procedimiento para: Cargar el camión y Reparto de mercaderías en camiones	Hasta que salga el siguiente camión de reparto entrega	Supervisor de Despacho.
6.	En el caso de entrega directa al cliente, entregar pedido verificando que coincida con el detalle del documento habilitante factura/nota de venta vs. Guía despacho.	Inmediato	Despachador/Entregador

**Casos especiales.**

Situación 1: Debido a desfases de inventario, el cliente solo llevará parte de la mercadería facturada y retirará el restante en momentos posteriores.

Solución:

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a. El Entregador generará en sistema e imprimirá guía de despacho por la cantidad e ítems que el cliente retirará en ese momento.
- b. Despachador o Entregador y cliente firman original y copia de guía de despacho.
- c. Despachador o Entregador registrará en la factura y copia la entrega parcial.
- d. Despachador o Entregador entregará original de guía de remisión a Cliente y se quedará con la copia de la misma.

**Situación 2:** Debido a desfases de inventario, un cliente requiere la entrega/despacho de una mercadería pendiente que corresponde a un pedido que fue despachado parcialmente.

**Solución:**

- a. El Despachador o Entregador, pedirá al Cliente la factura y guía de despacho correspondiente a dicha factura.
- b. Despachador o Entregador verificará en sistema pedido pendiente de despacho correspondiente a factura.
- c. Despachador o Entregador verificará que la cantidad y mercadería pendiente despacho coincide con la cantidad y producto que se indica en la factura menos la cantidad y producto que se indica en la guía de despacho correspondiente a dicha factura.

**Indicadores de gestión:**

Número de devoluciones por errores en despacho.

Porcentaje de despachos efectivos.

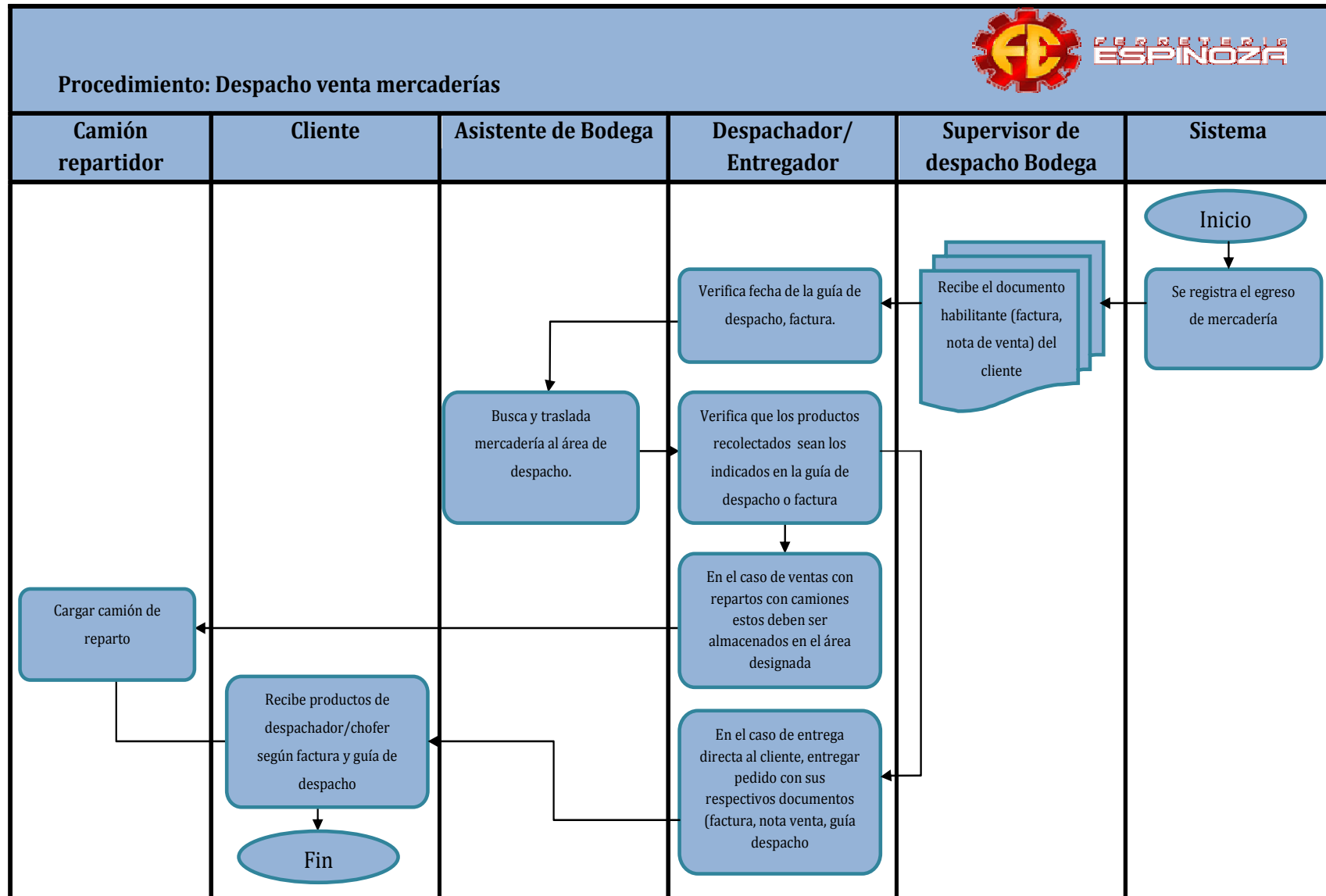
Numero de entregas pendientes por desfase de inventario.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



Diagrama de flujo de información.





**b) Guía de remisión y guía de despacho.**

**Requerimiento.**

<b>Supervisor de despacho</b>	<b>Digitador</b>	<b>Ventas/ Servicio Al Cliente/ Crédito Y Cobranzas.</b>
Responsable de verificar que los datos asignados en la guía de remisión (por transferencia o despacho de mercadería) sean los de la persona responsable de la mercadería.  Deberán tener la información al día de las fichas de vehículos.	Es el responsable de ingresar la información en las guías de remisión.	Responsable de crear las fichas de los clientes, verificando que la información este completa.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Revisa despachos pendientes por entregar.	Inmediato	Digitador
2.	Selecciona los despachos a entregar.	Inmediato	Digitador
3.	Selecciona el vehículo y chofer a realizar el despacho de la mercadería.	Inmediato	Digitador
4.	Ingresa información en la guía de remisión/despacho.	Inmediato	Digitador
5.	Imprime guía de remisión/despacho y entrega hoja al Jefe/ Supervisor de bodega.	Inmediato	Digitador

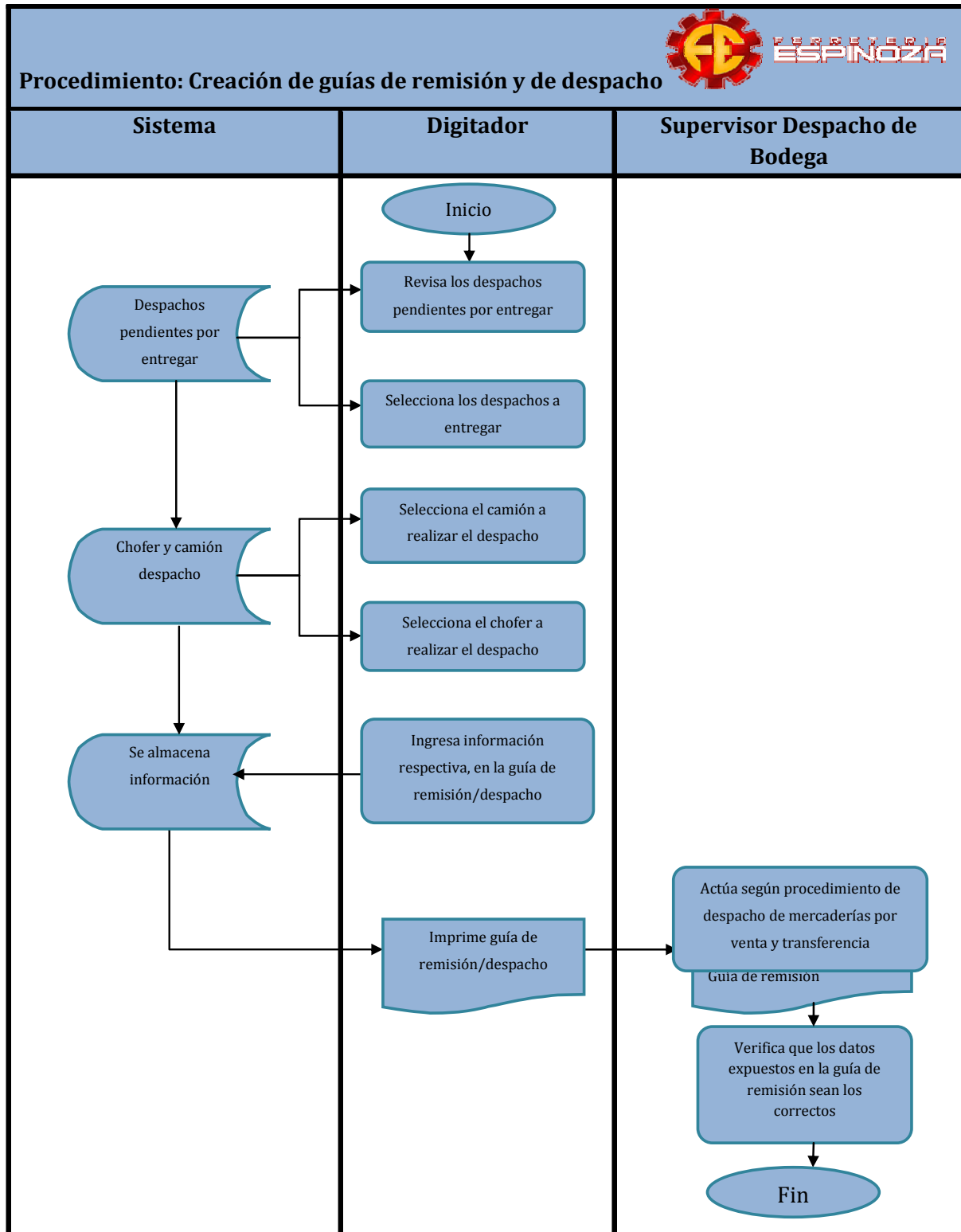


UNIVERSIDAD DE CUENCA

6.	Verifica que los datos asignados en la guía de remisión (por transferencia o despacho de mercadería) sean los de la persona responsable de la mercadería.	Inmediato	Supervisor Despacho de bodega.
7.	Actúa según procedimiento de <b>despacho de mercadería por ventas y transferencia.</b>	Inmediato	Supervisor Despacho de bodega.



Diagrama de flujo de información.







**Modelo de guía de remisión con los nuevos campos que se le han agregado al sistema.**

**Ver Anexo 6**

**c) Armado de pedidos.**

**Requerimiento.**

<b>Jefe de Bodega/ Supervisor de despacho bodega.</b>	<b>Despachador</b>	<b>Auxiliar de bodega</b>	<b>Digitador</b>
Responsable de verificar la existencia de pedidos de mercadería y de autorizar la ejecución del armado para su posterior despacho.	Responsable de verificar que la cantidad de mercadería sea la que indica la orden de carga y de que los productos estén en correcto estado para confirmar que se proceda despachar el pedido.  En caso de existir mercadería defectuosa proceder a actuar según el procedimiento SPME.	Encargado de prepara las ordenes de carga y de informar a su jefe inmediato la existencia de mercadería defectuosa.	Responsable de imprimir la orden de carga, y entregar el documento al (los) auxiliar(es). Como también de imprimir las guías de despacho/transferencia para su posterior despacho.



**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Verificar en sistema si existe un despacho o requerimiento de transferencia, para proceder a dar la autorización del armado de pedido.	Inmediato	Jefe de bodega/supervisor de despacho bodega.
2.	Imprimir y Entregar la orden de carga	Inmediato	Digitador
3.	Recibe orden de carga y ordena el armado de la mercadería.		Depachador
4.	Recibir orden de carga.	Inmediato	Auxiliar de bodega
5.	Dirigirse a la(s) ubicación(es) que se indica(n) en la orden de carga.	Inmediato	Auxiliar de bodega
6.	Retirar de la(s) ubicación(es) la cantidad de producto(s) que se indica(n) en la orden de carga.	Inmediato	Auxiliar de bodega
7.	Colocar en área de preparación de pedidos los productos retirados de la (as) ubicación(es).	Inmediato	Auxiliar de bodega
8.	Indicar a verificador/despachador que el pedido solicitado en la orden de carga esta completo.	Inmediato	Auxiliar de bodega
9.	Proceder con la verificación del pedido armado versus orden de carga actuando según <b>procedimiento de verificación de mercadería.</b>	Inmediato	Despachador
10.	En caso de existir sobrante, disponer y autorizar a Operario para retirar mercadería sobrante y re-almacenarla en la(s) ubicación(es) correspondiente(s), desde donde fue (ron) obtenido(s) dicho(s) producto(s).	Inmediato	Despachador
11.	En caso de existir faltante, disponer y autorizar a Operario, para obtener de la(s) ubicación(es) correspondiente(s) la cantidad y/o producto(s) faltante(s).	Inmediato	Despachador
12.	En caso de existir mercadería en mal estado, se deberá aplicar el procedimiento SPME.	Inmediato	Despachador
13.	Informar a Verificador la finalización de la corrección correspondiente requerida.	Inmediato	Auxiliar de bodega.
14.	Verificar que se haya realizado la corrección requerida y firmar la	Inmediato	Despachador

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	confirmación de que todo está completo.		
15.	Colocar los productos revisados en las cajas, paquetes o bultos destinados para embalar la mercadería a entregar y pesar.	Inmediato	Despachador
16.	Indicar al Digitador la confirmación del pedido según orden de carga y el número de bultos que se generaron en el pedido, y registrar en el sistema.	Inmediato	Sistema
17.	Disponer la colocación de la mercadería en el área de despacho con sus respectivas etiquetas de revisión.	Inmediato	Despachador
18.	Confirmado la orden de carga, imprimir la guía correspondientes(guía de despacho/remisión)	Inmediato	Digitador.
19.	Actuar según <b>procedimiento de despacho de mercadería.</b>	Inmediato	Despachador

**Indicadores de gestión:**

Número de pedidos pendientes de armado.

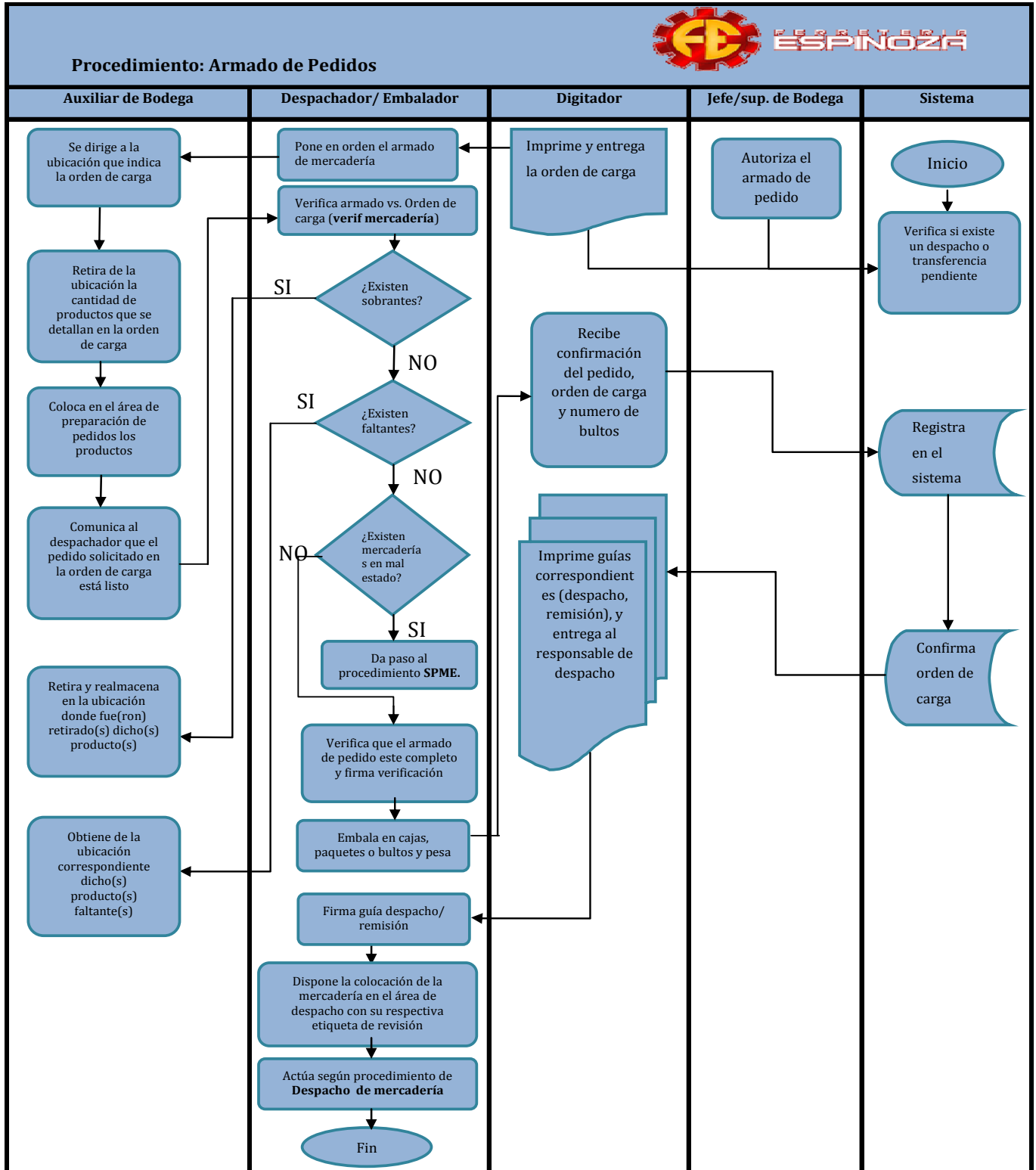
Número de devoluciones por errores de despacho

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## Diagrama de flujo de información.





**d) Procedimiento para cargar los camiones de reparto.**

**Requerimiento.**

<b>Supervisor de Despacho bodega.</b>	<b>Despachador</b>	<b>Auxiliar de bodega</b>	<b>Chofer Repartidor/entregador</b>
Disponer a cargar los camiones y de entregar las documentación respectiva (hoja de transporte, guía de despacho/remisión, hoja de ruta, factura/nota de venta) a los chóferes.	Disponer a Operarios la carga del pedido al vehículo de transporte y de verificar su correcto despacho.  Archivar documentación (Guía despacho, Guía Remisión).	Responsable de cargar y contar los bultos/pedidos al vehículo de transporte.	Verificar que cuente con toda la documentación (hoja de transporte, guía de despacho/remisión, lista de ruta, factura/nota de venta) para proceder a firmar los documentos recibidos y realizar el despacho de mercadería.  Indicar los tripulantes para el día de entrega.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Entregar al chofer; <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lista de entrega”(dirección de entrega, cliente, y cantidad de cajas/empaques o bultos y peso resultantes del pedido armado y verificado)</li> <li>• Guía(s) de despacho/remisión de la ruta de entrega/distribución,</li> <li>• Factura del cliente</li> </ul>	Inmediato	Despachador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.	Verificar que cuenta con todos los documentos necesarios para la entrega..	Inmediato	Chofer
3.	Firmar “Lista de entrega” e indica los tripulantes para el día de entrega.	Inmediato	Chofer
4.	Disponer a Operarios la carga del pedido al vehículo de transporte.	Inmediato	Supervisor de despacho Bodega
5.	Cargar los bultos/pedido al vehículo de transporte y contar la cantidad despachada.	Inmediato	Auxiliares de Bodega
6.	Recibe confirmación de que se ha cargado el camión, y autoriza traslado mercadería.	Inmediato	Supervisor de despacho Bodega
7.	Firmar original y 2 copias de guía de despacho/remisión.	Inmediato	Chofer, Despachador,/Supervisor
8.	Archivar documentación (Guía despacho, Guía Remisión)	Inmediato	Despachador.
9.	Transportar mercadería.	Inmediato	Chofer

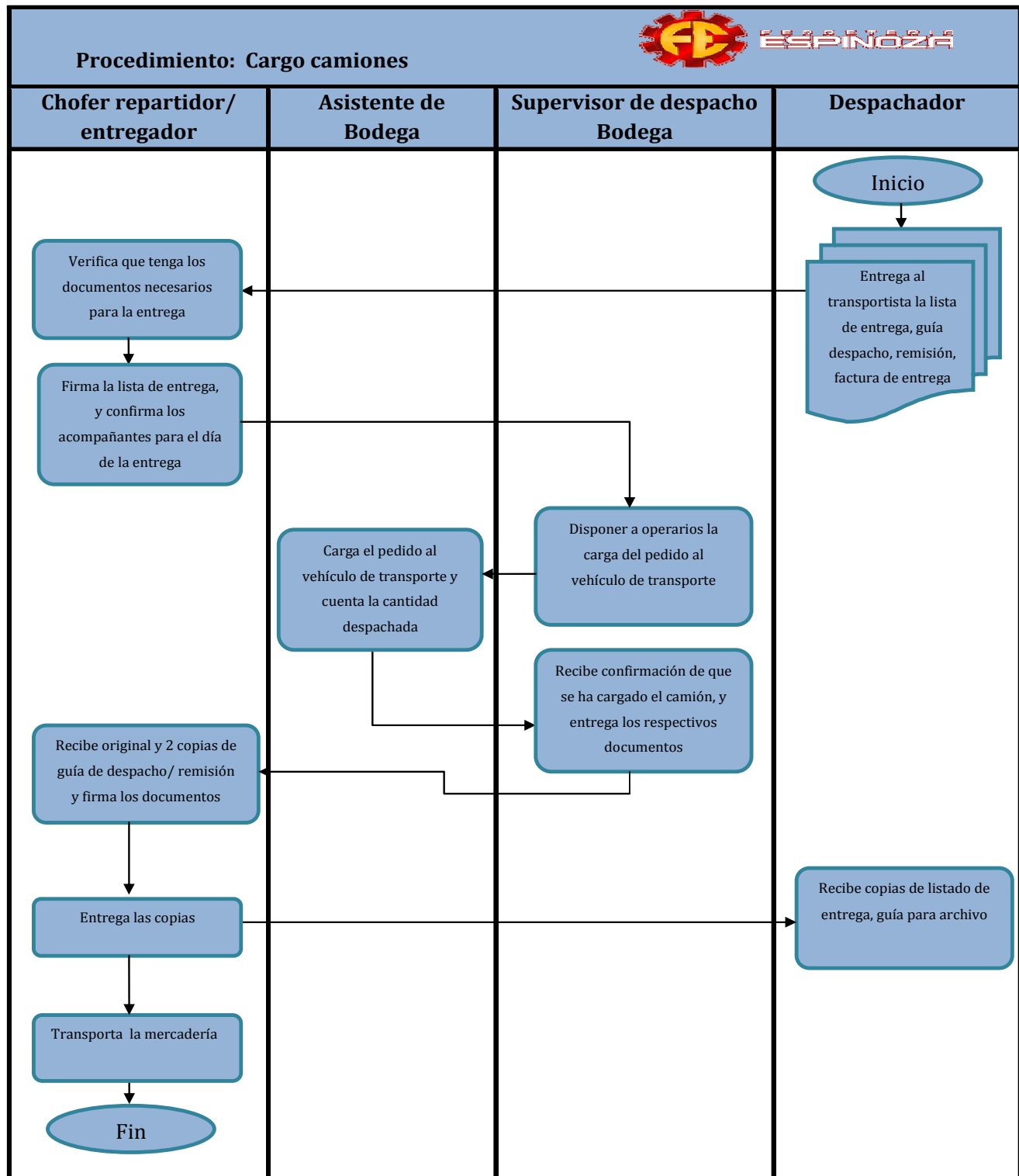
**Indicadores de gestión:**

Número de pedidos pendientes de despacho. (Pedidos armados y no despachados)

Número de devoluciones por errores en despacho.



## Diagrama de flujo de información.





**e) Procedimiento de reparto de mercadería en camión.**

**Requerimiento.**

<b>Supervisor de bodega.</b>	<b>Auxiliares del Chofer</b>	<b>Chofer/ Repartidor</b>
Entrega documentación respectiva (hoja de transporte, guía de despacho/remisión, hoja de ruta, factura/nota de venta) a los chóferes.	Responsable de despachar la mercadería al cliente detallista (desde el camión) de forma que procure el buen estado de la misma.	Responsable de realizar el despacho de la mercadería según lista de ruta de una forma oportuna y de procurar que llegue en óptimas condiciones.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Dirigirse al lugar de entrega de la mercadería, según indicaciones de la hoja de ruta.	Inmediato	Chofer/ Repartidor
2.	Despachar mercadería (cliente detallista/ bodega de destino).	Inmediato	Auxiliar del Chofer
3.	Verificar que se ha entregado el total de la mercadería al cliente/bodega.	Inmediato	Chofer/ Repartidor
4.	Firma y entrega la guía de despacho, junto con el cliente.	Inmediato	Chofer/ Repartidor
5.	Firma y entrega la guía de remisión, junto con el Jefe/Supervisor de bodega.	Inmediato	Chofer/ Repartidor
6.	En caso de finalizar los despachos indicados por la	Inmediato	Chofer/ Repartidor

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

	hoja de ruta, retornar a la base.		
7.	Actuar según procedimiento de retorno de mercadería de camiones.	Inmediato	Chofer/ Repartidor

**Indicadores de gestión.**

Porcentaje de retorno por camión.

Porcentaje de retorno por ruta

Porcentaje de retorno por fecha

Porcentaje de retorno por periodos

Porcentaje de retorno por vendedor

Porcentaje de retorno por chofer entregador/repartidor

Porcentaje de retorno por bodega.

Numero de despachos atendidos por mes

Numero de despachos atendidos por camión

Numero de despachos atendidos por chofer

Numero de despachos atendidos por auxiliares

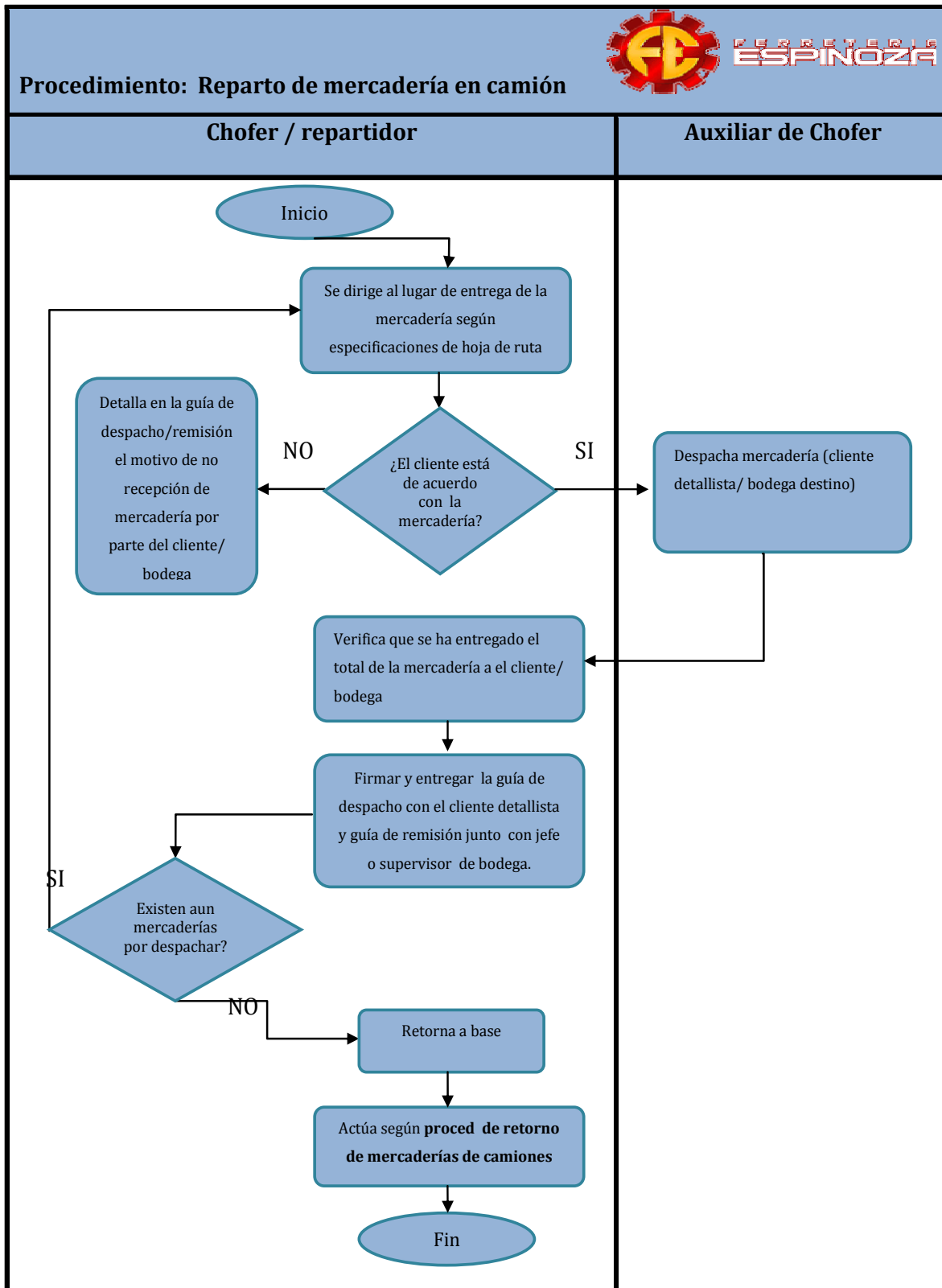
Nivel de utilización de los camiones.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## Diagrama de flujo de información.





### 2.5.3.3.6 VENTAS

**Objetivo.**

Regular el proceso de Ventas en lo que respecta al control de inventarios.

**Alcance.**

Desde la toma de decisión de compra por parte del cliente hasta el despacho de la mercadería al mismo.

**Glosario:**

Línea de crédito: Estado de cuenta de cliente.

**Requerimiento.**

Cliente	Vendedor	Cajero(a)
Es aquel que solicita cierta mercadería.	Responsable de atender al cliente, con los detalles del producto que requiere, y verificar su existencia.	Responsable de realizar la recaudación del dinero por parte del cliente.

**Especificaciones Ventas:**

- En ventas al contado, el vendedor no debe recibir el dinero del cliente.
- Para tal efecto existe una sección de caja.
- Antes de realizar las ventas, el vendedor debe verificar y acatar las políticas de descuentos que ofrece la empresa. Cualquier caso especial, debe ser considerado por el jefe del departamento de ventas o en sus efectos el Gerente General.
- En caso de una venta a crédito:
- El vendedor debe examinar si el cliente posee línea de crédito. Si la tiene, deberá verificar la situación de su límite de crédito. Si la venta se realiza a una persona jurídica, esta operación debe hacerse con una orden de compra, firmada por un funcionario autorizado. Por el contrario, si el comprador es una

**AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

persona natural y no posee orden de compra, la venta se deberá efectuar directamente a la persona responsable del pago de la misma.

- No se despachará mercancía a aquellos clientes con facturas vencidas de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Cliente solicita la mercancía. En caso de persona jurídica la solicitud se hace con una orden de compra, de lo contrario por la persona responsable del pago.	Inmediato	Cliente (Persona Jurídica/Persona Natural)
2.	Verificar en el sistema, la existencia de mercancía y las condiciones de crédito del cliente.	Inmediato	Vendedor
3.	En caso de no estar solvente o excedido de su límite de crédito, se le notifica al cliente de tal situación y se le devuelve la orden de compra (persona jurídica).	Inmediato	Vendedor
4.	Al tener línea de crédito, se procede a emitir la factura, en original y dos copias	Inmediato	Vendedor
5.	En caja, el cliente firma el original y las copias de la facturas. La misma se distribuye de la siguiente manera: - La primera copia para el cliente, y con esta retira la mercancía en el almacén.	Inmediato	Cliente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none"><li>- El original de la factura se envía al departamento de cobranza para su posterior gestión de cobro.</li><li>- La segunda copia es archivada temporalmente en la sección de caja para realizar, al final del día, la relación venta y cuadre de caja.</li></ul>		
6.	Recauda el dinero	Inmediato	Cajeros

**Indicadores de gestión:**

Ventas Realizadas / Ventas Programadas

Devolución en Ventas / Ventas Totales

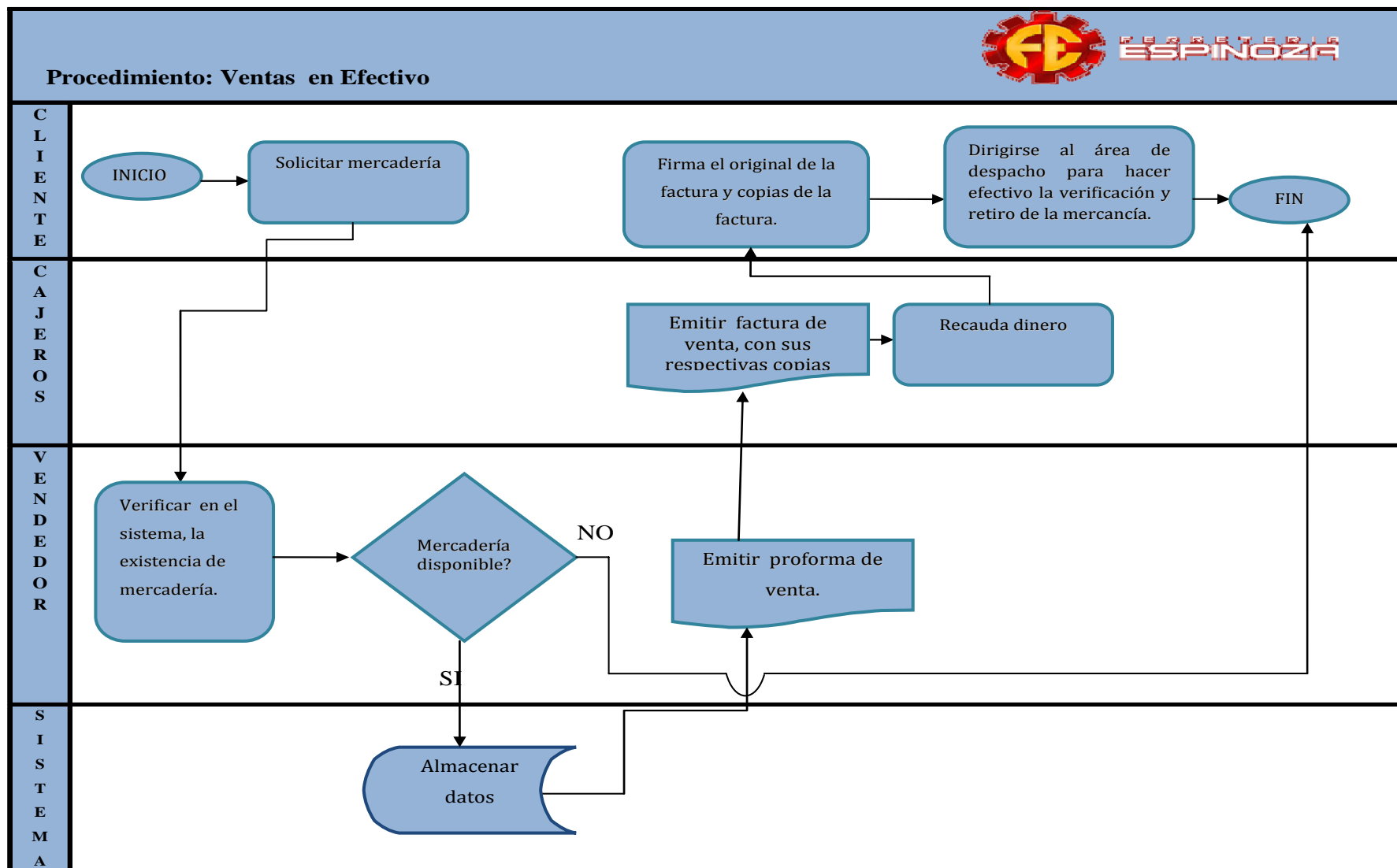
Ventas Por línea de Producto / Ventas Totales

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**

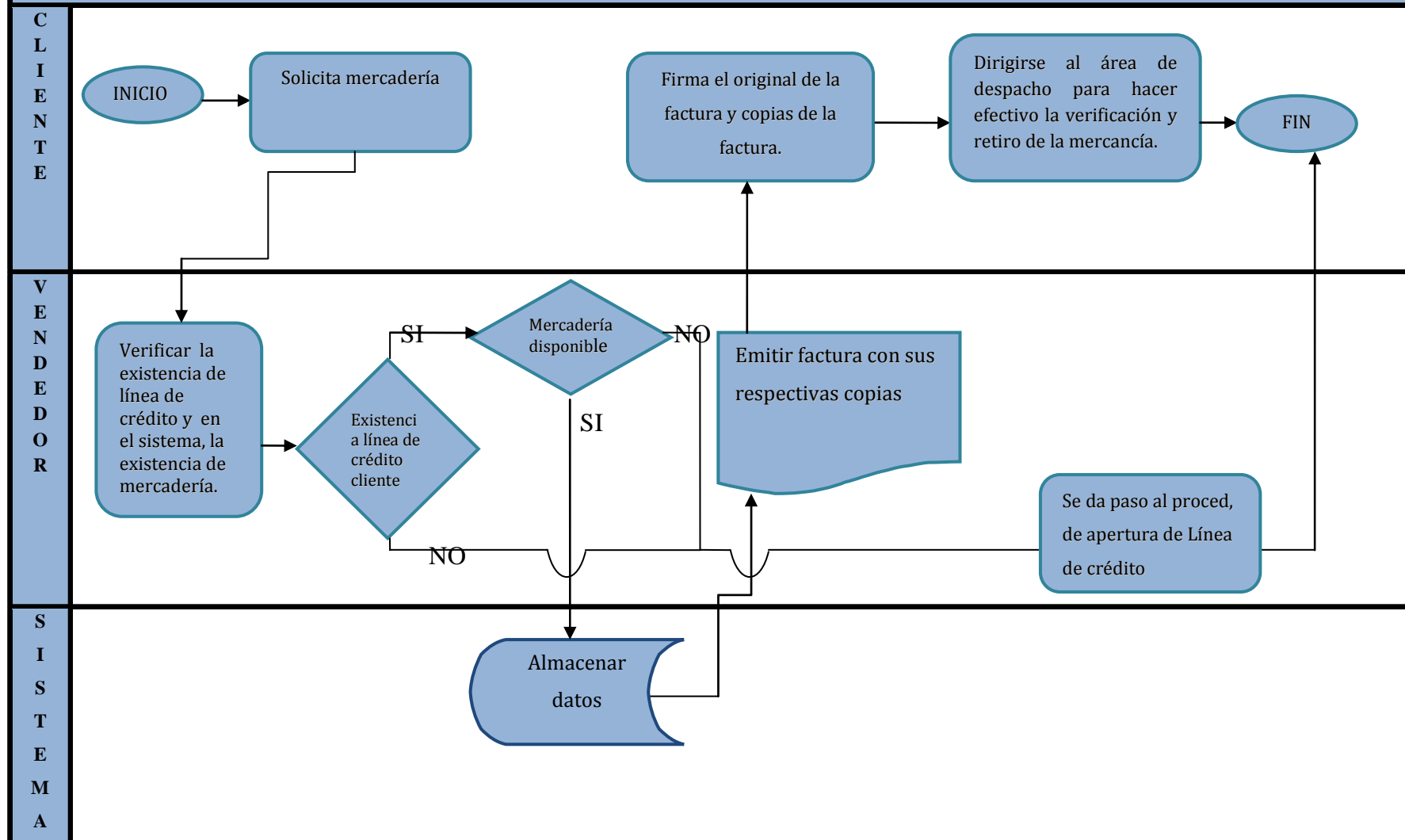


### Diagrama de flujo de información.





Procedimiento: Ventas a Crédito





#### **2.5.3.3.7 POLITICAS, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES DE ACTIVIDADES ANEXAS.**

Dentro del proceso de Compra, Recepción, Almacenaje, Despacho y Ventas de Mercadería en Ferretería Espinoza, es de suma importancia destacar actividades y procesos que se encuentran inmersos dentro del giro diario del negocio y consecuentemente no pueden estar fuera de la estructuración de procedimientos. Entre los procesos inmersos más destacados tenemos:

- a) Requisiciones de producto.
- b) Requerimiento de transferencia
- c) Ajuste de inventario
- d) Bodegas nuevas/temporales
- e) Toma Física de Inventario
- f) Registro de camiones
- g) Retorno de mercadería de camiones de reparto
- h) Separación de productos en mal estado
- i) Egresos de mercadería en mal estado
- j) Solicitud de crédito





### a) REQUISICIONES DE PRODUCTO.

#### Objetivo.

Regular el proceso de requisiciones de producto.

#### Alcance.

Aplica a aquellos productos que forman parte de la empresa.

#### Glosario:

Solicitante: persona que realiza un requerimiento por requisición de producto a bodega.

#### Requerimiento.

Jefe de Bodega	Digitador	Auxiliar de bodega.	Solicitante
Responsable de cargar el costo de los materiales a la persona que solicita. Indica la fecha máxima de la devolución, el estado en que se entrega el producto y lo debe considerar como egresos por requisiciones.	Registra la requisición en la guía de despacho indicando, fecha de entrega.	Realiza el despacho del producto con forme se indica en la guía de despacho.	Deberá recibir el documento guía despacho con el detalle de los productos que ha solicitado.

#### Especificaciones:

- Las requisiciones de materiales o productos pueden ser para el almacén o para los empleados.
- Las requisiciones de materiales solo pueden ser hechas por personal/ empleados del almacén.
- Los costos que se asignan al personal son a precio de costo.
- Todas las requisiciones tiene una fecha máxima de entrega.

#### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Las requisiciones no pueden ser renovadas.
- Se entregara un respaldo del documento a la persona que solicita la requisición como constancia firmará el documento para archivo.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Solicita requisición del producto.	Inmediato	Solicitante.
2.	Analiza el requerimiento y si es el caso autoriza el despacho de bodega de materiales.	Inmediato	Jefe de bodega.
3.	Registra información en el sistema, indicando la fecha de entrega y devolución de la mercadería y el tipo de movimiento/traslado.	Inmediato	Digitador.
4.	Imprime la guía de despacho.	Inmediato	Digitador.
5.	Realiza el despacho del producto.	Inmediato	Despachador
6.	Entrega el producto con su respectiva guía de despacho.	Inmediato	Digitador.

**Indicadores de gestión:**

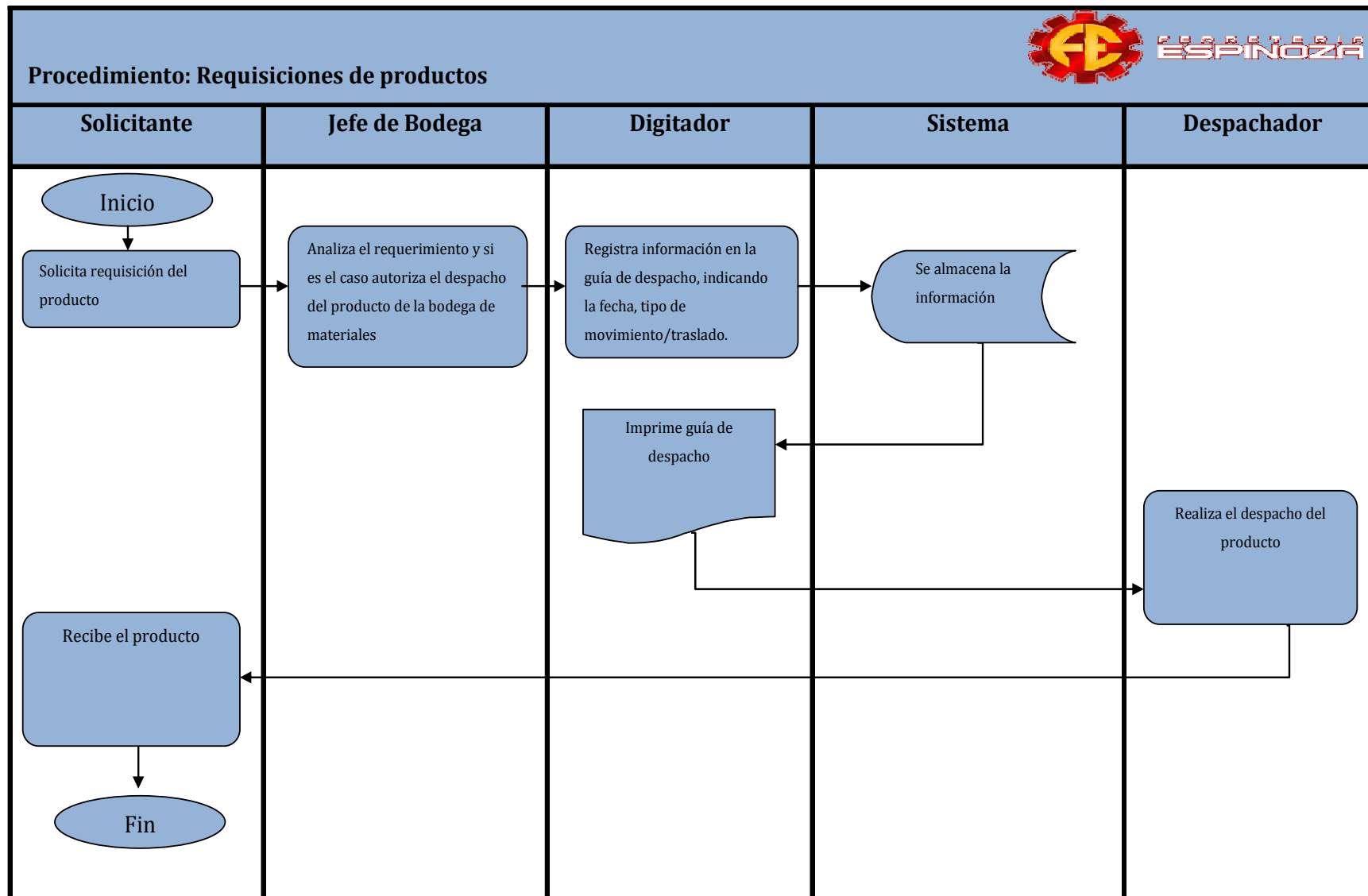
Cantidad de requisiciones por periodo de tiempo.

Tiempo de entrega en la fecha de las devoluciones del producto.

Porcentaje de productos entregados en mal estado.



### Diagrama de flujo de información.





## b) Requerimiento de transferencia.

### Objetivo.

Regular el proceso de requerimiento de transferencia, de mercaderías entre bodegas.

### Alcance.

Aplica a requerimientos de transferencias entre bodegas, desde que se requieren los productos hasta la confirmación del requerimiento de transferencia.

### Glosario:

Requerimiento de Transferencia: solicitud digital o impresa de mercaderías a bodega de origen.

Bodega destino: Bodega destinataria de la mercadería.

Bodega origen: Bodega donde se encuentra disponible la mercadería que solicita la bodega destino.

### Requerimiento.

Jefe de Bodega/ Asistente de bodega
Responsable de hacer el requerimiento de transferencia a bodega de origen, indicando la cantidad y el tipo de mercadería y de confirmar el requerimiento de la mercadería.

### Especificaciones:

- Para que un requerimiento de mercadería se pueda llevar a cabo, se tendrá que confirmar el requerimiento de transferencia en el sistema.

### Desarrollo

	Actividad	Plazo	Responsable
1.	Hacer el requerimiento de la mercadería detallando las cantidades.	Inmediato	Jefe de bodega (Bodega Destino) .

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO

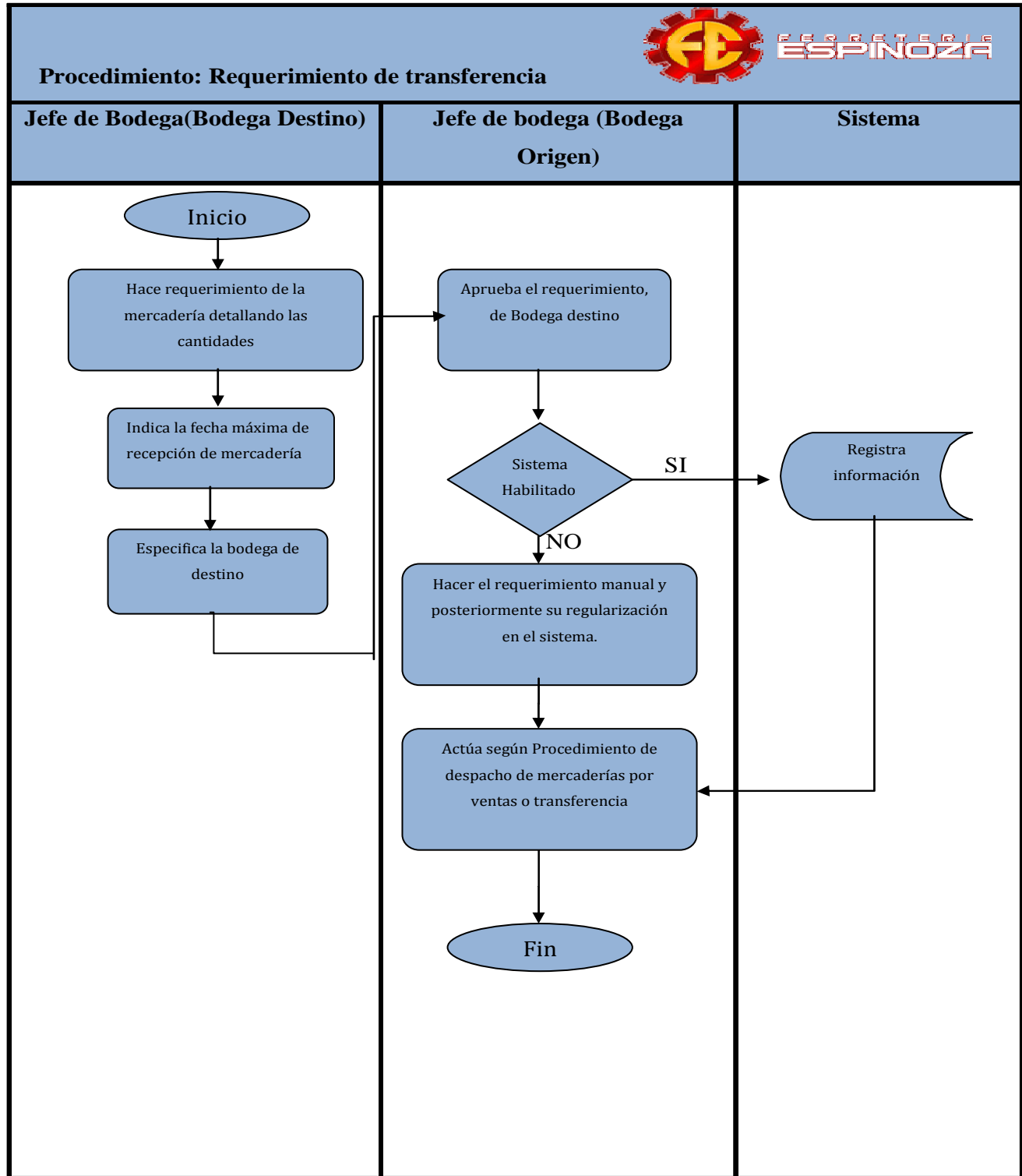


UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.	Indicar la fecha máxima de recepción de la mercadería.	Inmediato	Jefe de bodega (Bodega Destino)
3.	Especificar la bodega de destino.	Inmediato	Jefe de bodega (Bodega Destino).
4.	Aprobar requerimiento bodega destino	Inmediato	Jefe de bodega (Bodega origen)/ Asistente de bodega.
5.	Guardar información en el sistema	Inmediato	Jefe de bodega (Bodega origen)
6.	Hacer el requerimiento manual y posteriormente su regularización en el sistema.	Inmediato	Jefe de bodega/ Asistente de bodega.



### Diagrama de flujo de Información.





### c) AJUSTE DE INVENTARIO

#### Objetivo.

Regular el proceso de ajustes de inventario.

#### Alcance.

Desde que se genera una diferencia de inventario hasta que se procede a la justificación del mismo.

#### Glosario:

Diferencia de inventario: es todo valor positivo o negativo que resulte de la toma de inventario físico vs. Inventario contable en el sistema.

#### Requerimiento.

<b>Analista de Inventarios</b>	<b>Jefe/ Supervisor de bodega</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>
Todas las diferencias de inventario del sistema son corregidas después de evaluar el origen de la diferencias de las mismas.	Para diferencias de inventario que no se puedan justificar, se procederá a indicar el personal responsable a justificar dichas diferencias.  Los valores generados por diferencia de inventario serán descontados al personal responsable de la bodega.	Responsable de indicar el personal, al cual se le va realizar los descuentos por encontrar diferencias en inventario.

#### Especificaciones:

- Las diferencias de inventario que no han sido justificadas hasta el inventario general de la bodega serán tomadas como pérdidas de mercadería.
- Los descuentos son generados al personal de bodega, pero también puede estar incluido el personal de la empresa en general.

#### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Los ajustes de inventario son realizados por el Analista de Inventarios previa autorización del Jefe de Bodega.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Realizar informe justificando las diferencias entre inventario físico vs. Inventario contable en el sistema, con su respectivo costeo (costo del producto y precio de venta).	Inmediato	Asistente de bodega.
2.	Aprobar resultado del informe por diferencias de inventario.	Inmediato	Jefe de bodega
3.	Realizar ajuste de inventario e ingresar un comentario en el sistema explicando el motivo del ajuste.	Inmediato	Asistente de bodega.
4.	Indicar el personal responsable de la diferencia de inventario.	Inmediato	Jefe de bodega
5.	Recibir informe de costos por diferencias de inventario y listado del personal responsable por las diferencias de inventario.	Inmediato	Gerente de Operaciones
6.	Aprobar los descuentos al personal por diferencias de inventario.	Inmediato	Gerente de Operaciones

**Indicadores de gestión.**

Exactitud del inventario físico vs. Inventario en el sistema.

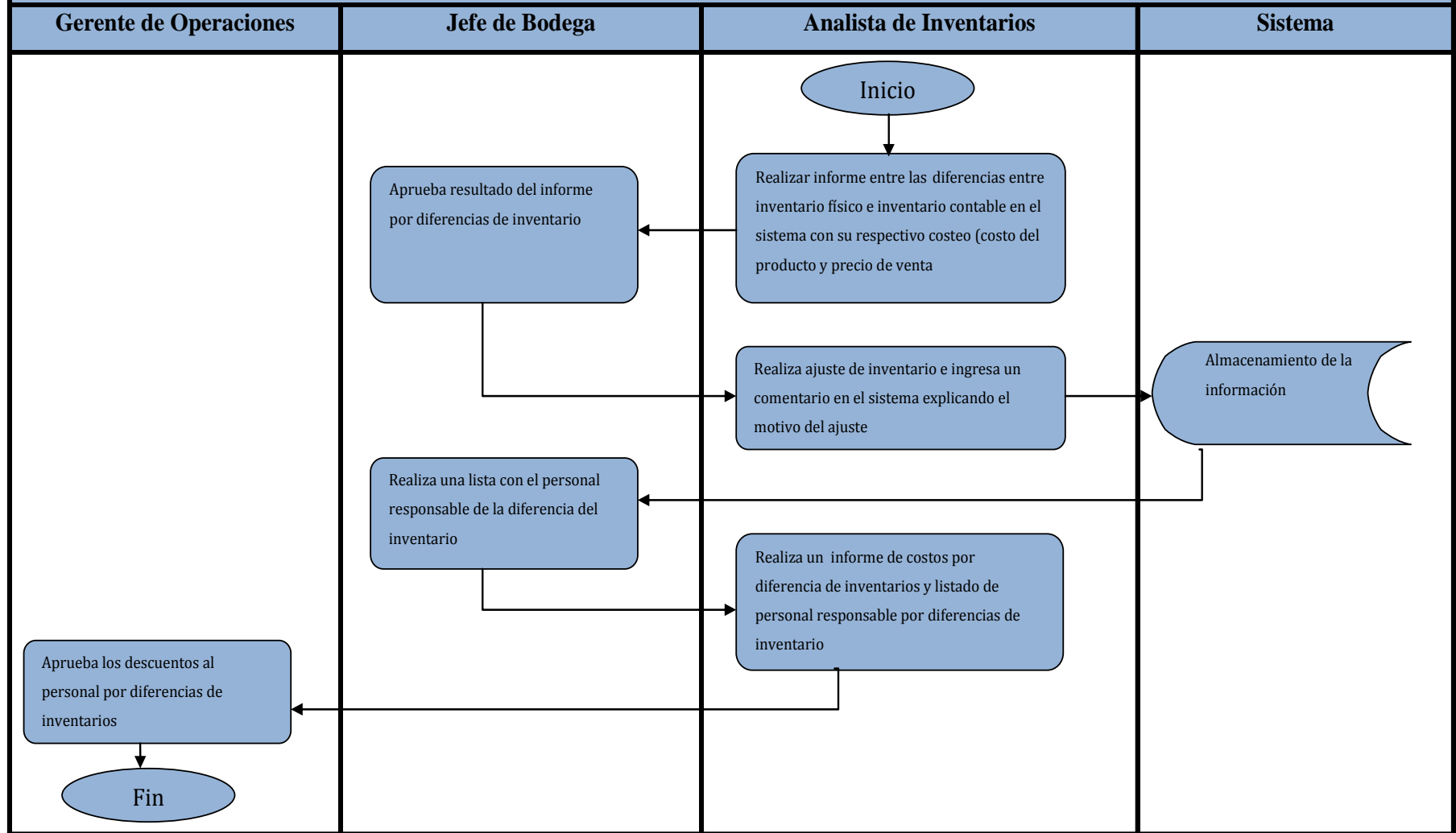




## Diagrama de Flujo de Información.



### Procedimiento: Ajuste de inventarios





#### **d) Bodegas Nuevas/Temporales.**

##### **Objetivo.**

Regular el proceso de creación de bodegas nuevas/temporales.

##### **Alcance.**

Aplica aquellas creaciones de bodegas nuevas/temporales por situaciones extraordinarias.

##### **Requerimiento.**

<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Jefe de Bodega</b>
Es el encargado de autorizar la creación de las bodegas nuevas/temporales, de habilitarla y de fijar la fecha de caducidad en la cual todos los saldos deben ser saldados y ser encerrados para la desactivación de la bodega.	Encargado de realizar los despachos por transferencia desde la bodega de origen hacia las bodegas nuevas/temporales.

##### **Especificaciones:**

- En los casos que la bodega envíe el producto a otras agencias o bodegas, deberá emitir los despachos por medio de movimientos internos (egreso agencia/bodega).
- Toda creación de una bodega nueva/temporal deberá tener su respectiva numeración.
- Los movimientos internos de producto no necesitan factura.
- El requerimiento de creación de la nueva bodega debe describir:
  - Nombre de Bodega
  - Razón social
  - Razón comercial.

##### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

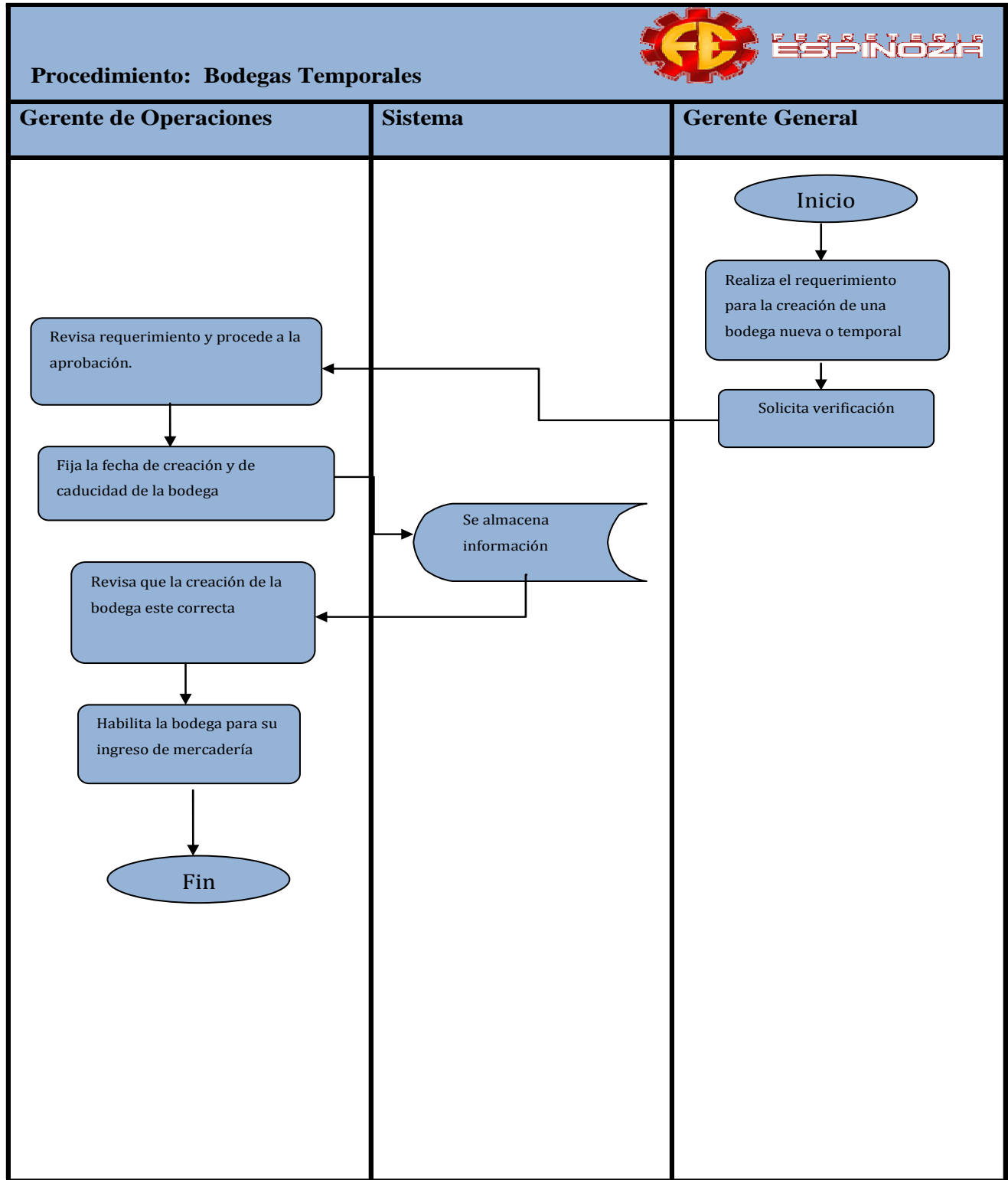
- RUC que utiliza la bodega
  - Dirección. País. Provincia. Ciudad. Teléfono.
  - Tiempo de vida
- Todos los movimientos de producto a otras bodegas deben ser soportadas por una guía de despacho.

**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Realiza requerimiento para la creación de una bodega nueva/temporal.	Inmediato	Gerencia General
2.	Revisa requerimiento y lo aprueba.	Inmediato	Gerente de Operaciones
3.	Fija la fecha de creación y de caducidad de la bodega.	Inmediato	Gerente de Operaciones
4.	Registra información en el sistema, y crea la bodega.	Inmediato	Gerente de Operaciones
5.	Verifica que la información este correcta y Habilita la bodega para el ingreso de mercadería.	Inmediato	Gerente de Operaciones



Diagrama de flujo de información.





### e) Toma física de inventarios.

#### **Objetivo.**

Regular el proceso de toma de inventario en las bodegas.

#### **Alcance.**

Aplica al proceso de toma de inventario física que se realiza en las bodegas.

#### **Glosario:**

Diferencia de inventario: es todo valor positivo o negativo que resulte de la toma de inventario físico vs. Inventario contable en el sistema.

Documentos contables: son aquellos documentos donde se registra un egreso o ingreso de mercadería, como por ejemplo: guía de despacho, guía de remisión, ingreso de transferencia, ingreso por compras, egresos de inventario, consignaciones, transferencias no registradas, etc....

#### **Requerimiento.**

<b>Jefe de bodega</b>	<b>Verificador</b>	<b>Asistente de bodega</b>
Coordina toma de inventarios de forma general o parcial en la “bodega de despacho”. Las tomas de inventario son obligatorias y no se pueden posponer.	Recolectan la información física del producto en las bodegas, en los formatos entregados por el jefe de bodega.	Analizar las diferencias de inventario que resulten de las tomas de inventario realizados por el jefe de bodega.

#### **Especificaciones:**

- Los inventarios deben ser recolectados en hojas de toma de inventarios del almacén.
- Las hojas de toma de inventario deben de indicar la fecha y persona(as) que realizó la toma.

#### **AUTORES:**

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La toma de inventario debe ser realizada en unidades de venta.
- Las tomas de inventario deben ser ingresadas al sistema el mismo día.
- Las diferencias de inventario deben ser validadas mediante recuento y/o verificación de la (hoja de toma de inventario).
- Todo ajuste de inventario debe estar justificado mediante un comentario en el sistema.
- En caso de encontrar productos en mal estado proceder con el procedimiento separación de productos en mal estado.

### Desarrollo.

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Coordinar la toma de inventario físico. (indicar fecha, personal y productos)	Inmediato	Jefe de bodega
2.	Entregar hoja de toma de inventarios a la persona responsable designada en el momento.	Inmediato	Analista de inventarios
3.	Realizar la toma de inventario.	Inmediato	Analista de inventarios/ Asistente de bodega
4.	En caso de encontrar productos en mal estado, dar paso al procedimiento separación de productos en mal estado.	Inmediato	Asistente de Bodega
5.	Registrar el resultado del inventario físico en la hoja de toma de inventario. (Persona responsable designada en el momento.)	Inmediato	Asistente de Bodega
6.	Entregar hoja de toma de inventario al verificador	Inmediato	Asistente de bodega
7.	Verificar inventario físico vs. el inventario contable en el sistema	Inmediato	Analista de inventarios
8.	En caso de existir diferencia de inventario comunicar al Jefe de bodega.	Inmediato	Analista de inventarios
9.	Validar el inventario físico mediante recuento y/o verificación de la hoja	Inmediato	Jefe de bodega

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	de toma de inventario.(En caso de existir diferencia de inventario)		
10.	Si se verifica la existencia de diferencia de inventario, proceder a confirmar información al Verificador.	Inmediato	Jefe de bodega
11.	Evaluar el origen de la diferencia de inventario mediante revisión de los documentos relacionados con los movimientos contables de la bodega vs. inventario físico.	Inmediato	Analista de inventarios
12.	Justificar el motivo de la diferencia de inventario.	Inmediato	Analista de inventarios
13.	Actuar según procedimiento de ajustes de inventario.	Inmediato	Jefe de bodega ,Analista de inventarios, Asistente de bodega

**Indicadores de gestión.**

Diferencia de inventario por línea.

Diferencia de inventario por producto.

Diferencia de inventario por periodo.

Diferencia de inventario por bodega.

Diferencia de inventario por zona.

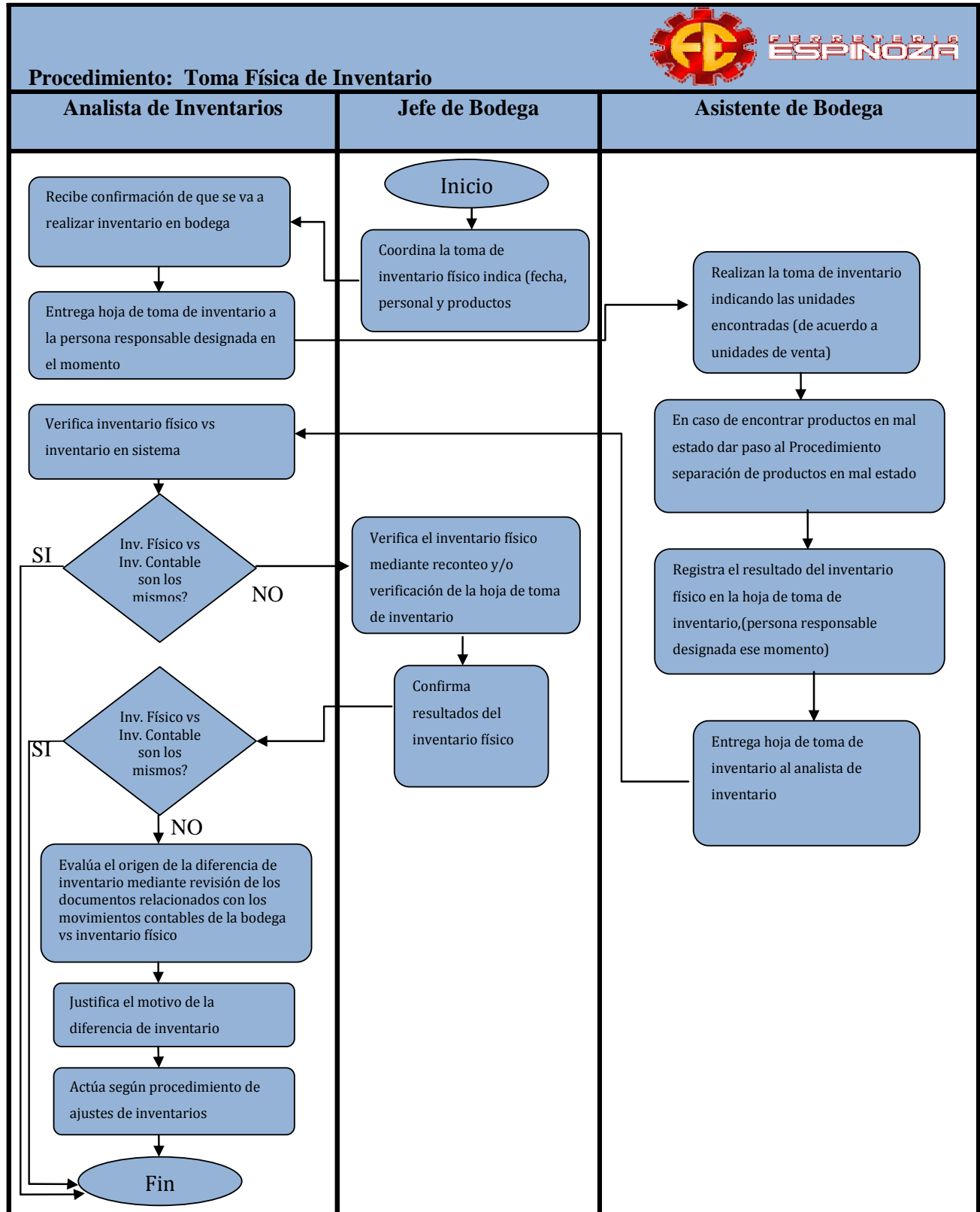
**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**

**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## Diagrama de flujo de información.







## f) Registro de camiones.

### Objetivo.

Regular el proceso de registro de camiones.

### Alcance.

Aplica a aquellos vehículos propios de la compañía y a vehículos tercerizados.

### Glosario:

Documentos habilitantes: para el registro de camiones son: la cedula del dueño o transportista (original y copia), matrícula del vehículo (original y copia), Permiso de circulación, Licencia del conductor.

### Requerimiento.

<b>Jefe de Bodega</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Transportista Tercerizados.</b>
Es la persona encargada de mantener el listado del sistema actualizado en el sistema. Todos los nuevos ingresos o modificaciones deberán incluir los copia de matrícula, licencia del chofer (tipo C)	Es la persona encargada de seleccionar y autorizar el ingreso de camiones que presten el servicio de transportación de mercadería, ya sea un servicio tercerizado o como transportistas de los proveedores	Deberá entregar todos los documentos requeridos por la empresa para que pueda comenzar a prestar los servicios de transportación. Es la única persona que esta autorizada a movilizar los camiones de la compañía, y en el caso de los tercerizados solo el camión asignado por el dueño.



### Especificaciones:

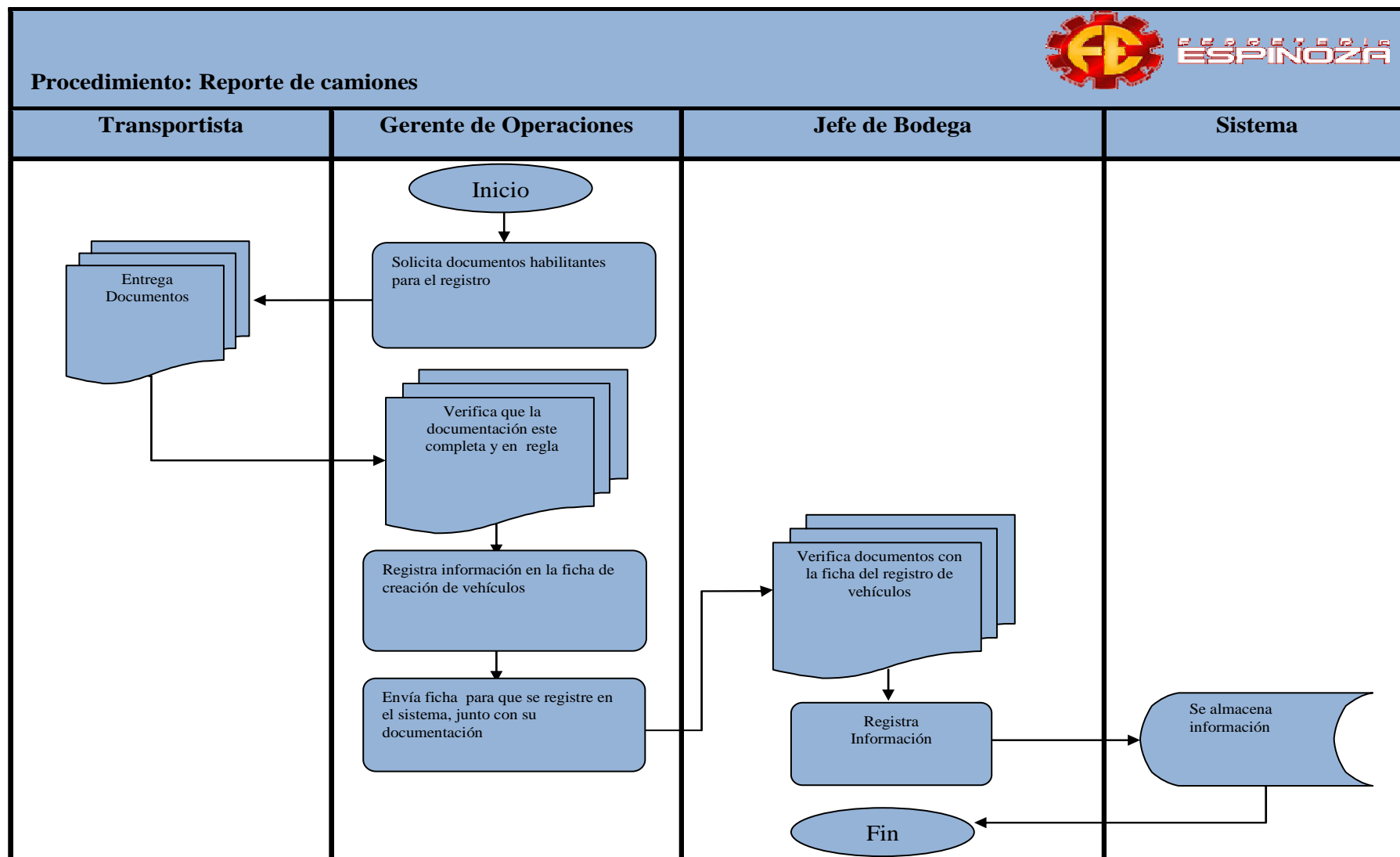
- El dueño del vehículo que preste el servicio de transportación para la empresa debe presentar/tener todos sus documentos en regla antes de ser contratado.
- El dueño del vehículo debe tener las garantías internas suficientes que haya solicitado la compañía.
- Los chóferes para los camiones deben ser autorizados por el Gerente de Operaciones, mediante pruebas que garanticen la pericia del operador.
- Los vehículos deben poseer los permisos de funcionamiento necesarios; sanitarios, circulación.
- Los vehículos que presten servicio a la compañía, deberán firmar un documento en garantía.
- Esta garantía la compañía podrá hacer uso en caso que lo necesite.
- El monto de la garantía (cheques, vales, pagare, etc.) debe ser establecido en conjunto por el Gerente General y Gerente de Operaciones.

### Desarrollo.

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Solicita documento habilitante para el registro.	Inmediato	Gerente de Operaciones.
2.	Entrega documentos habilitantes para el registro.	Inmediato	Dueño del vehículo/Transportista.
3.	Verifica que la documentación este completa y en regla.	Inmediato	Gerente de Operaciones.
4.	Registra información en la ficha de creación de vehículo.	Inmediato	Gerente de Operaciones.
5.	Envía ficha para que se registre en el sistema, junto con su documentación.	Inmediato	Gerente de Operaciones.
6.	Verifica documentos con la ficha de creación del vehículo.	Inmediato	Jefe de distribución.
7.	Registra información en el sistema.	Inmediato	Jefe de distribución.



## Diagrama de flujo de información.





## Ficha de creación de vehículos.

### Ver Anexo 7

## g) Retorno de mercadería de camiones de reparto.

### Objetivo.

Regular el proceso de retorno de mercadería de los camiones.

### Alcance.

Todas las órdenes a despachar que hayan sido originadas por clientes locales y/o provinciales, las cuales necesitan ser entregadas al cliente detallista o a la bodega.

### Glosario:

Despacho: Se refiere a todas las actividades que se inician en el momento de entregar la mercadería al cliente detallista o bodega.

Hoja de ruta: Documento en donde se indica las rutas de despacho de mercadería.

Motivos de no concreción: son razones por la cual una entrega no pudo concretarse o hacerse.

### Requerimiento.

Jefe de Bodega/ Supervisor de bodega.	Auxiliares de Bodega.	Chofer Repartidor/entregador
Confirma en el sistema las guías que fueron entregadas a los clientes. Confirma las guías que fueron devueltas por el chofer, hace el re-ingreso del producto al inventario en el sistema. Las guías que no pudieron ser entregadas deben ser justificadas mediante un motivo de no concreción.	Revisan la mercadería que retorna de los camiones de reparto basándose en el detalle de las guías de remisión/despacho .	Llena la hoja de retorno de mercadería y la entrega al Jefe de Bodega/ Supervisor de bodega. Entrega todas las guías de despacho/remisión que han quedado sin entregar del día de reparto, indica los motivos por el cual no se pudo concretar la entrega.

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



### **Especificaciones.**

- Los camiones de reparto son revisados por los auxiliares de bodega, previa autorización del Jefe/Supervisor de bodega.
- Las guías que fueron despachadas en la mañana quedan en un estado impreso” sin retorno”, en el sistema, pero debe ser confirmado su entrega mediante un retorno de mercadería.
- Los retornos de mercadería se hacen a través de la Hoja de ruta con sus respectivas guías de despacho/remisión.
- Si no se hace el retorno de la ruta, la mercadería queda como pendiente de retorno y cargado los valores a nombre del entregador.
- No es necesario poner tipo de retorno, a los pedidos que fueron entregados al cliente detallista/bodega.
- Se deberá hacer un re-ingreso de la guía a través de un motivo de no concreción, para las entregas que no puedan concretarse.
- Es necesario que los motivos de no concreción sean bien elegidos ya que harían diferir o errar análisis futuros de la información. Los motivos de no concreción pueden ser:
  - El producto no era el que solicito el cliente.
  - El cliente no tenia efectivo para cancelar la compra.
  - El pedido no estaba completo.
  - El cliente no solicitó el producto.
  - El producto está en malas condiciones.
  - El local estaba cerrado.
  - El cliente no estaba en el local.
  - No había quien reciba, etc.
  - La dirección de entrega es incorrecta.

### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



### Desarrollo.

	Actividad	Plazo	Responsable
1.	Entregar las guías de despacho/remisión de reparto del día.	Inmediato	Chofer Repartidor/ Entregador.
2.	Autorizar la revisión de los camiones a los auxiliares de bodega.	Inmediato	Jefe/ Supervisor de bodega
3.	Hacer la expedición de las guías que no han sido entregadas al cliente detallista/bodega.	Inmediato	Auxiliares de Bodega
4.	Revisar que el producto este completo y en buen estado.	Inmediato	Auxiliares de Bodega
5.	Llenar la hoja de retorno de ruta por cada guía de despacho/remisión.	Inmediato	Auxiliares de Bodega
6.	Entregar al Jefe/Supervisor de bodega el informe de las hojas de retorno.	Inmediato	Auxiliares de Bodega
7.	Aprobar información que se detalla en las hojas de retorno.	Inmediato	Jefe/Supervisor de Bodega
8.	Ingresar en el sistema la información que se detalla en las hojas de ruta.	Inmediato	Digitador.
9.	Imprimir comprobante de retorno de ruta y entregar una copia al chofer.	Inmediato	Digitador.

### Indicadores de gestión

Nivel de cumplimiento de entregas a clientes.

Porcentaje de retorno por camión.

Porcentaje de retorno por ruta

Porcentaje de retorno por periodos

Porcentaje de retorno por vendedor

Porcentaje de retorno por chofer entregador/repartidor

Porcentaje de retorno por bodega.

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Numero de despachos atendidos por mes

Numero de despachos atendidos por camión

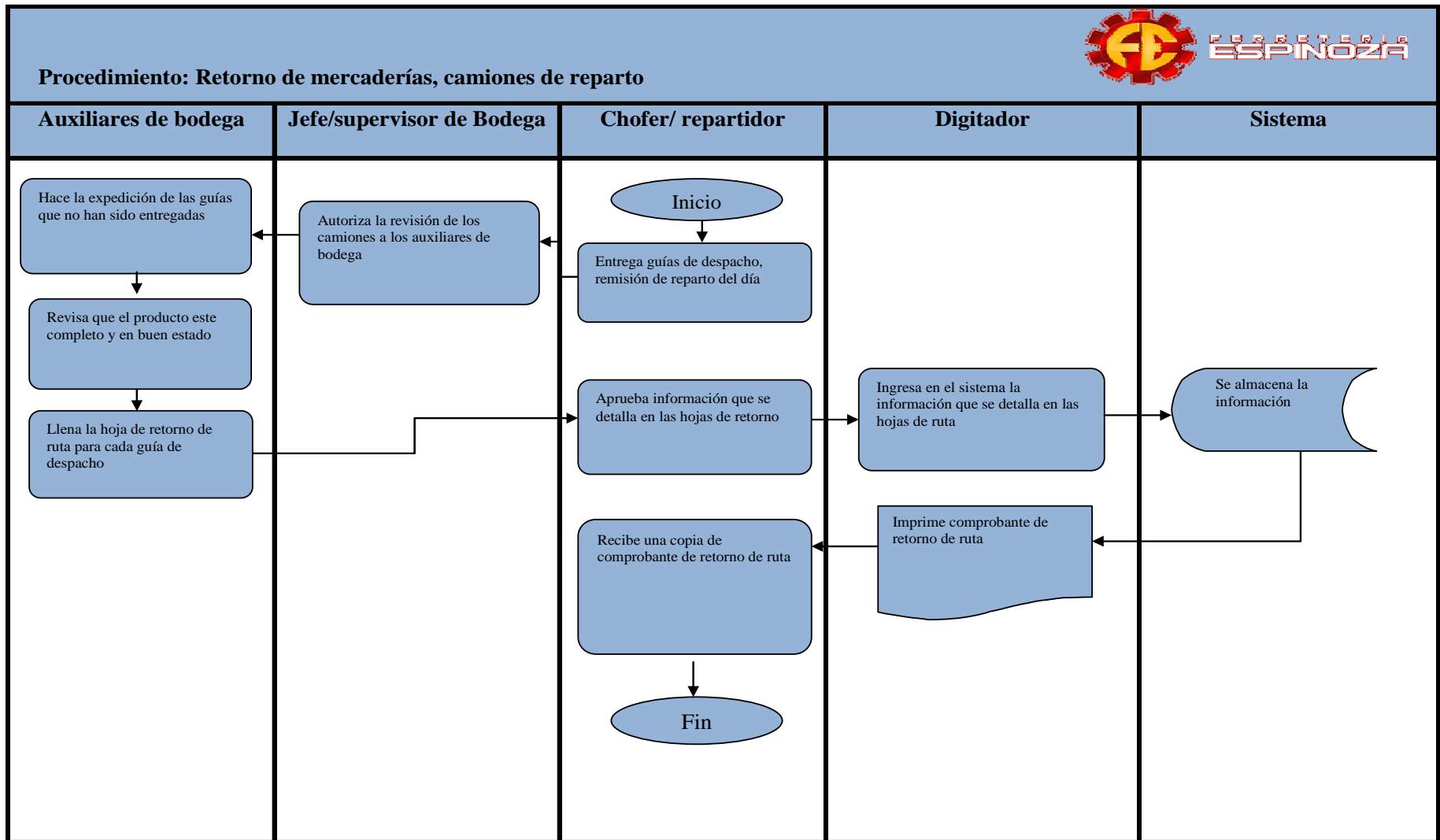
Numero de despachos atendidos por chofer y por auxiliares.

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



## Diagrama de flujo de Información







## h) Separación de productos en mal estado.

### Objetivo.

Regular el proceso de separación de productos en mal estado.

### Alcance.

Aplica a productos que se encuentran en mal estado hasta antes de su despacho al cliente detallista.

### Glosario:

Guía Despacho, Orden Carga: documento que declara el tipo y cantidad de mercadería. En este documento debe ir impreso el número de la orden de compra

### Requerimiento.

<b>Jefe/Supervisor de bodega.</b>	<b>Despachador</b>	<b>Auxiliar de bodega</b>	<b>Analista de Inventarios</b>
Consolidar los reportes de los productos en mal estado, y entrega esta información al Asistente de bodega.	Responsable de separar los productos en mal estado que se encuentran momento de realizar el despacho. Notificar/Genera el reporte de las cantidades de productos encontrados en mal estado al Jefe de bodega.	Al momento de hacer la recolección de los productos para despacho, previo a la revisión de la mercadería se procederá separar los productos en mal estado. Notificar el tipo y cantidades de productos encontrados en mal estado al Jefe de bodega.	Es la persona encargada de recibir los productos en mal estado que se detecten al momento de hacer el inventario. Los productos, los que se detecten en mal estado deberán de ser separados del resto de los productos.

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



### Especificaciones:

- Los productos deben ser separados del inventario contable del sistema por medio de un requerimiento interno (Factura del producto al nombre del proveedor o requerimiento interno para eliminación/reparación de productos defectuosos).
- El requerimiento interno solo aplica a productos en mal estado.
- Es necesario que este movimiento sea hecho inmediatamente para que no figure este producto como parte del stock de almacén.
- Una vez que el Asistente de bodega haya revisado la mercadería física debe proceder hacer la transferencia a la zona de productos en mal estado.
- En caso de hacer el inventario y de encontrar productos en mal estado, esta mercadería debe ser entregada al Asistente de bodega.

### Desarrollo:

	Actividad	Plazo	Responsable
1.	Separar los productos en mal estado al momento de realizar la recolección de los productos.	Inmediato	Auxiliar de bodega.
2.	Entregar los productos en mal estado al jefe de bodega.	Inmediato	Auxiliar de bodega.
3.	Separar los productos en mal estado antes de despachar la mercadería.	Inmediato	Despachador
4.	Previo al final del día, generar el informe de todos los productos que ha separado en mal estado.	Inmediato	Despachador
5.	Entregar el informe y los productos en mal estado al Jefe/Supervisor	Inmediato	Despachador

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

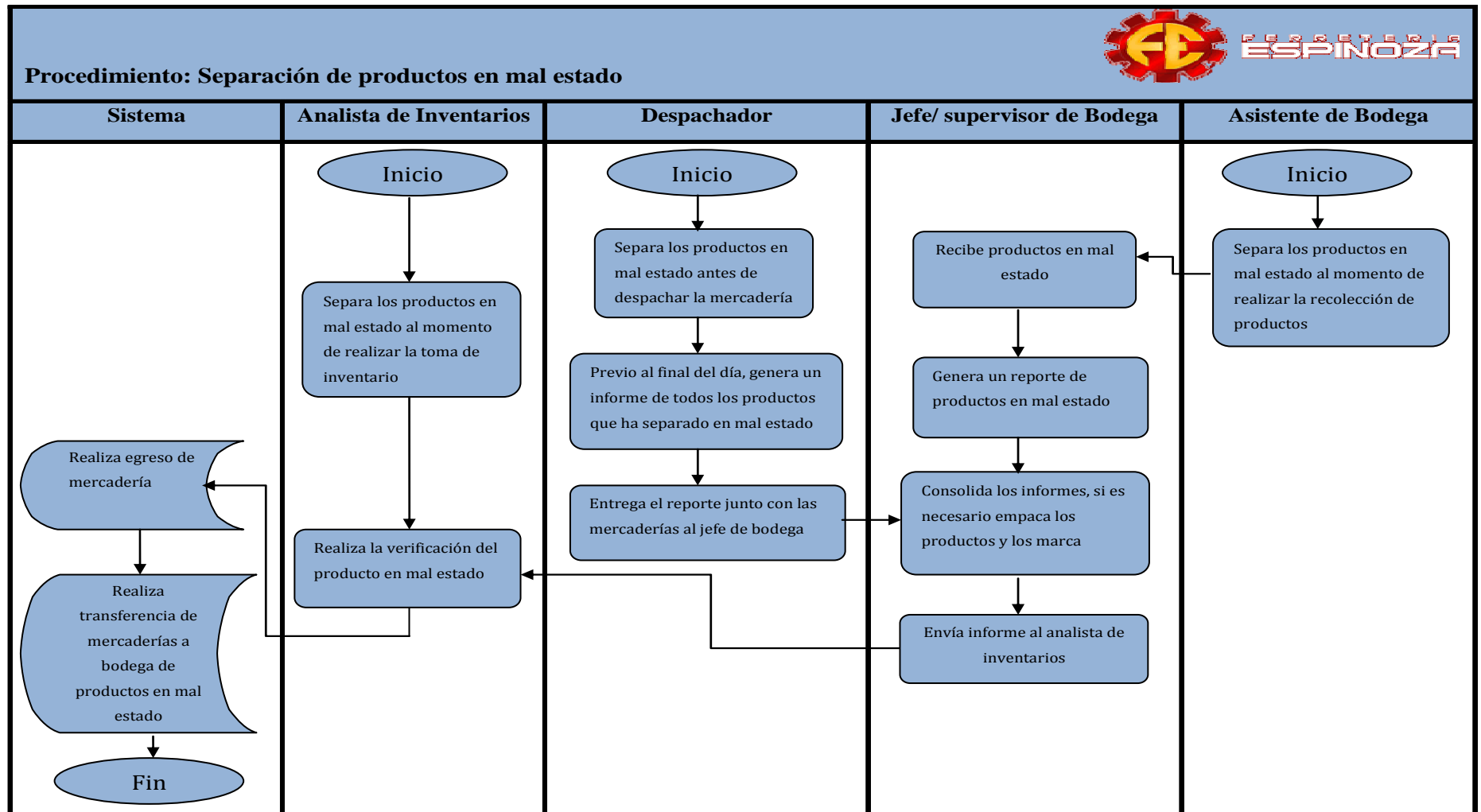
	de bodega		
6.	Al final de día después de la consolidación de la información genera un informe de los productos en mal estado.	Inmediato	Jefe de bodega/ Supervisor de bodega.
7.	Si es necesario, empacar la mercadería y marcar como producto en mal estado.	Inmediato	Jefe de bodega/ Supervisor de bodega.
8.	Enviar mercadería en mal estado al Asistente de bodega.	Inmediato	Jefe de bodega/ Supervisor de bodega.
9.	Realizar la verificación física y realiza el descargo en el sistema.	Inmediato	Analista de Inventarios
10.	Realizar transferencia de mercadería a “Zona de producto en mal estado” <b>(Ver procedimiento Egreso de mercadería en mal estado)</b>	Inmediato	Asistente de bodega.

**Indicadores de gestión.**

% de productos en mal estado de la bodega.



## Diagrama de flujo de información.





### i) Devolución de mercadería en mal estado.

#### **Objetivo.**

Regular el proceso de egresos de mercadería por mal estado.

#### **Alcance.**

Aplica a egresos por productos se encuentran en mal estado.

#### **Glosario:**

Guía Despacho, Orden Carga: documento que declara el tipo y cantidad de mercadería. En este documento debe ir impreso el número de la orden de compra

#### **Requerimiento.**

<b>Jefe de bodega.</b>	<b>Asistente de bodega</b>	<b>Jefe de compras.</b>
Todos los egresos por producto en mal estado son previamente autorizados por el jefe de bodega para hacer devoluciones a los proveedores, si se trata de mercadería nueva. Si este no es el caso se procederá a su respectiva eliminación o reparación según el uso.	Realiza los egresos de productos en mal estado en el sistema para que estos no figuren dentro del stock disponible de mercaderías. Estos productos son enviados a la zona de producto en mal estado.	Responsable de indicar el precio de compra con el cual se hará la devolución de producto en mal estado al proveedor o se tomara como referencia el último precio del sistema.

#### **Especificaciones:**

- Los facturas por egresos son hechas a nombre de los proveedores, el valor que indique dicha factura será posteriormente debitada o reducida de valores pendientes de cobro.



**Desarrollo.**

	<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Identificar los proveedores de los productos en mal estado.	Inmediato	Asistente de bodega
2.	Entregar detalle de productos autorizados para la devolución a facturación.	Inmediato	Asistente de bodega
3.	Realizar la facturación (crédito a favor de la empresa) de los productos a nombre de cada proveedor.	Inmediato	Caja/Facturación
4.	Generar el egreso por facturación de los productos que están en la bodega de productos en mal estado.	Inmediato	Caja/Facturación
5.	Entregar la factura al Asistente de bodega.	Inmediato	Caja/Facturación
6.	Revisar que la factura generada este correcta y contenga todos los ítems a devolver al proveedor	Inmediato	Asistente de bodega
7.	Entregar las facturas a Jefe de compras de todos los egresos por proveedor	Inmediato	Asistente de bodega
8.	Notificar a los proveedores de las devoluciones y el proceso que se hará para el cobro.	Inmediato	Jefe de compras.
9.	Autorizar cada una de la	Inmediato	Jefe de compras.

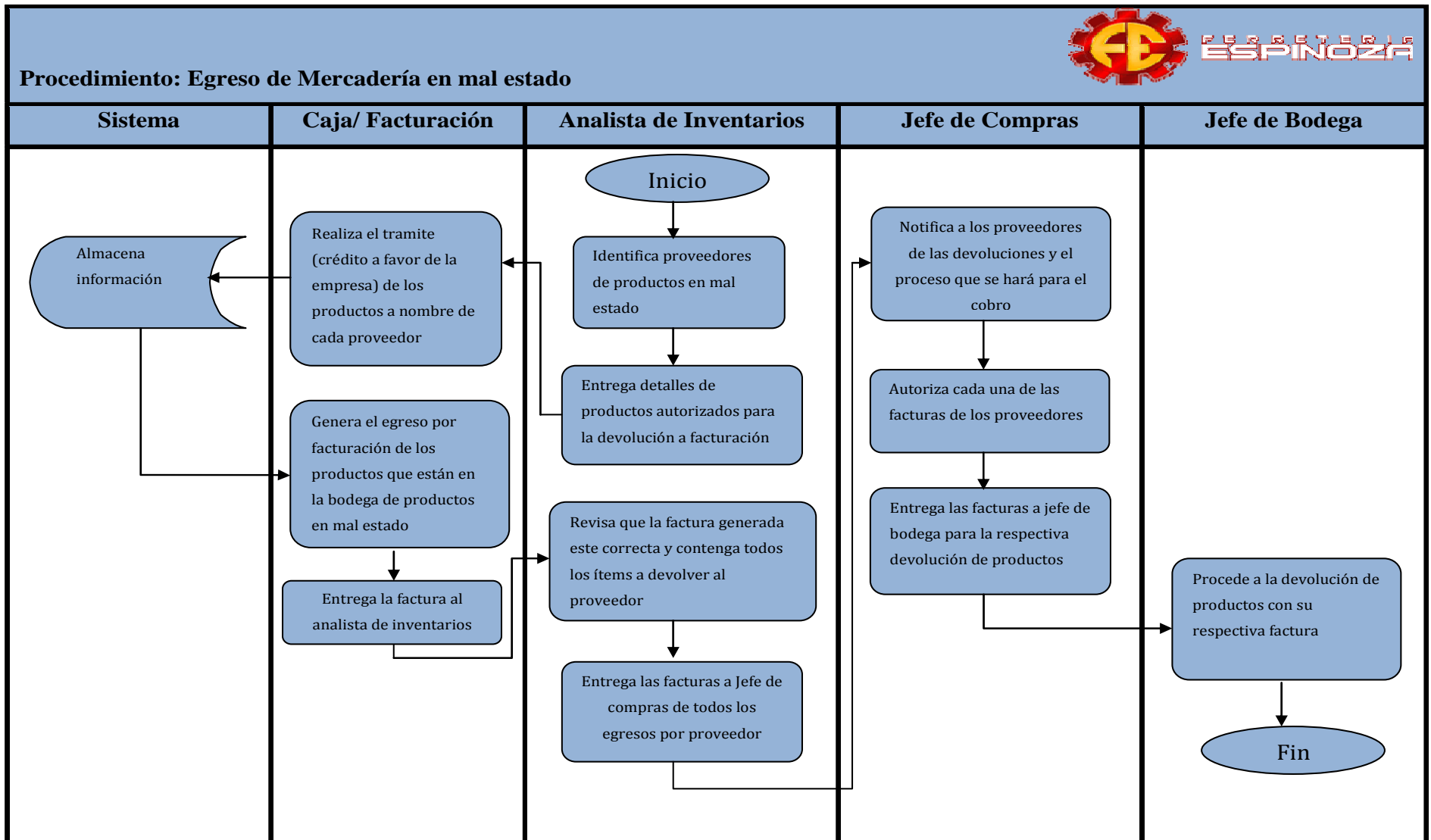


UNIVERSIDAD DE CUENCA

	facturas de los proveedores.		
10.	Entregar facturas al Jefe de bodega para devolución del producto.	Inmediato	Jefe de compras.
11.	Despachar mercadería en mal estado con su respectiva factura.	Inmediato	Jefe de bodega.



## Diagrama de flujo de información.







## j) Solicitud de crédito.

### Objetivo.

Regular el proceso de solicitud de crédito.

### Alcance.

Aplica a todo tipo de cliente los cuales realizan una solicitud de crédito.

### Glosario:

Dirección adicional: se denomina a la dirección de exacta del domicilio del cliente calle principal (cdla), numero casa (manzana), calle secundaria (numero solar))

### Requerimiento.

Gerente Financiero
Responsable de crear la ficha de cliente en caso de que el cliente no esté registrado en el sistema. Recopila la documentación necesaria para la solicitud del crédito, analiza la información y si la aprueba designa el cupo y periodo del crédito.

### Especificaciones:

- El crédito puede ser solicitado por clientes nuevos o antiguos.

### Desarrollo.

	Actividad	Plazo	Responsable
	<b>Para Venta a Crédito</b>		
6.1	Si la ficha de cliente no está creada, realiza el procedimiento de creación de fichas de cliente con entregas a domicilio.	Inmediato.	Crédito y cobranza
6.2	Solicita copia del nombramiento del representante legal, RUC o CI, Referencias bancarias, Copias de	Inmediato.	Crédito y cobranza

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	cedula, planilla de agua, luz o teléfono.		
6.3	Guarda la firma digital del cliente o se escaneara la firma del cliente.		Crédito y cobranza
6.4	Verifica los documentos y con el análisis de los mismos, asigna el cupo y el periodo del crédito.	Inmediato.	Crédito y cobranza

**Indicadores de gestión.**

Porcentaje de solicitud de créditos aprobados por periodos.

Porcentaje de créditos entregados por cupo de crédito.

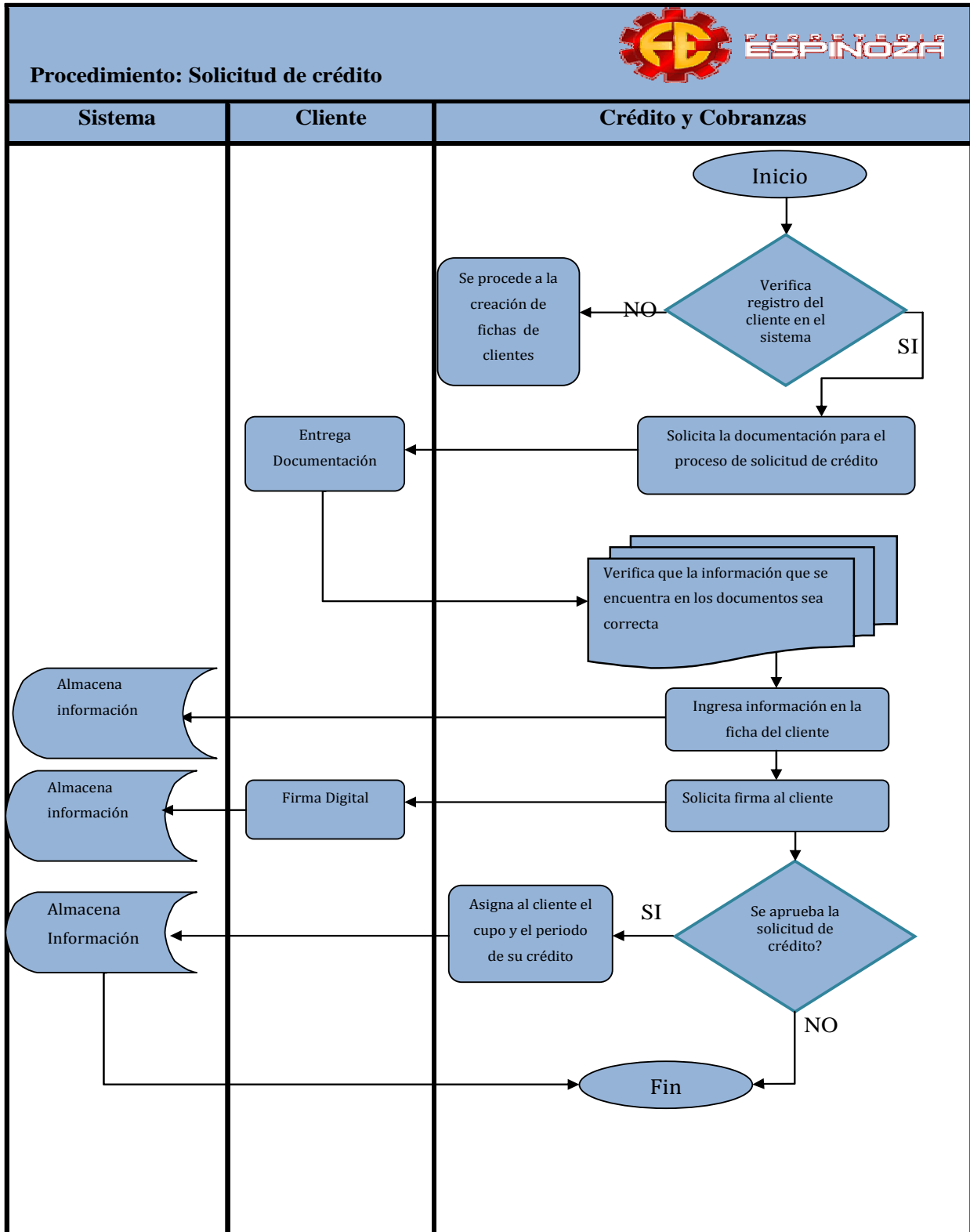
Porcentaje de créditos entregados por periodo de tiempo.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## Diagrama de flujo de información.





## **2.5.4 INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

### **2.5.4.1 INFORMACION**

Ferretería Espinoza S.A. para contar con un óptimo componente de control interno en lo que respecta a información y comunicación se estableció como prioridad los siguientes aspectos a modo que haya una garantía razonable de que:

- 1.- El procesamiento automático de datos se realice de forma correcta y de esta forma se obtenga información exacta y oportuna necesaria para el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- 2.- Exista integridad y seguridad sobre los datos almacenados en el sistema de información.
- 3.- La empresa posea independencia en la manipulación de sus sistemas de información automatizada.

Para esto, se debe considerar en la estructura del control interno los siguientes aspectos:

#### **2.5.4.1.1 Sistema de procesamiento en línea.**

Los sistemas automatizados deben tener un alto nivel de integración, de manera tal que cuando se registra una transacción, en el computador, todos los archivos asociados se actualicen simultáneamente. Esto garantiza la integridad de los datos y a su vez se evita la redundancia de los mismos.

#### **2.5.4.1.2 Documentación del sistema.**

Debe haber suficiente información acerca de las características del sistema de información automatizada. Esto se logra a través de la elaboración y mantenimiento de manuales de:

- Diseños de las bases de datos.
- Flujo de corrida de programas

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



- Manejo de los sistemas automatizados.

Es importante destacar que debe haber copias actualizadas de los manuales fuera del departamento de informática.

#### **2.5.4.1.3 Controles de seguridad de los datos.**

Acceso restringido a los sistemas: A través de la utilización de claves de entrada. Las mismas deben ser cambiadas con frecuencia por el responsable del área de informática y

con autorización única y exclusivamente del Gerente General.

Respaldo de datos (backup): Se deben realizar copias de los datos con una frecuencia diaria en dispositivos de almacenamiento externo.

Mantener juegos de dispositivos de almacenamiento: Estos juegos servirán **de respaldo** de los datos y programas y deberán mantenerse y resguardarse fuera del área del departamento de informática. Las mismas, se actualizarán cada quince días.

Poseer un sistema de energía ininterrumpida: (UPS) que permite mantener en funcionamiento, por un tiempo determinado, al servidor principal en caso de una falla en el fluido eléctrico y de esta manera evitar la pérdida de información.

Acceso restringido a documentación: No se permitirá a los operadores el acceso a la documentación detallada de programas y diseño de las bases de datos.

#### **2.5.4.1.4 Seguridad física de los equipos.**

- Cada terminal e impresora debe tener un regulador de voltaje. El servidor central estará protegido por el UPS.
- Los equipos tienen que estar amparados por una póliza de mantenimiento preventivo y correctivo de modo que se disminuya el riesgo de paralización de actividades por fallas en los mismos.



#### **2.5.4.1.5 Modificaciones del software y bases de datos.**

- Las solicitudes de modificaciones de software y base de datos serán únicamente aprobadas por la Gerencia General y se debe mantener una planilla de todos los cambios realizados.
- Las nuevas aplicaciones o modificaciones al software tienen que ser sometidos a un período de prueba. Su puesta en funcionamiento definitivo será aprobado por el Jefe de Sistema.

#### **2.5.4.1.6 Entrenamiento al personal.**

Se debe incorporar a todo personal tanto de sistema como de las demás áreas que ingresaran al sistema, a cursos y seminarios con el fin de mantenerlos preparados y actualizados en los aspectos referidos a la tecnología de información, tales como:

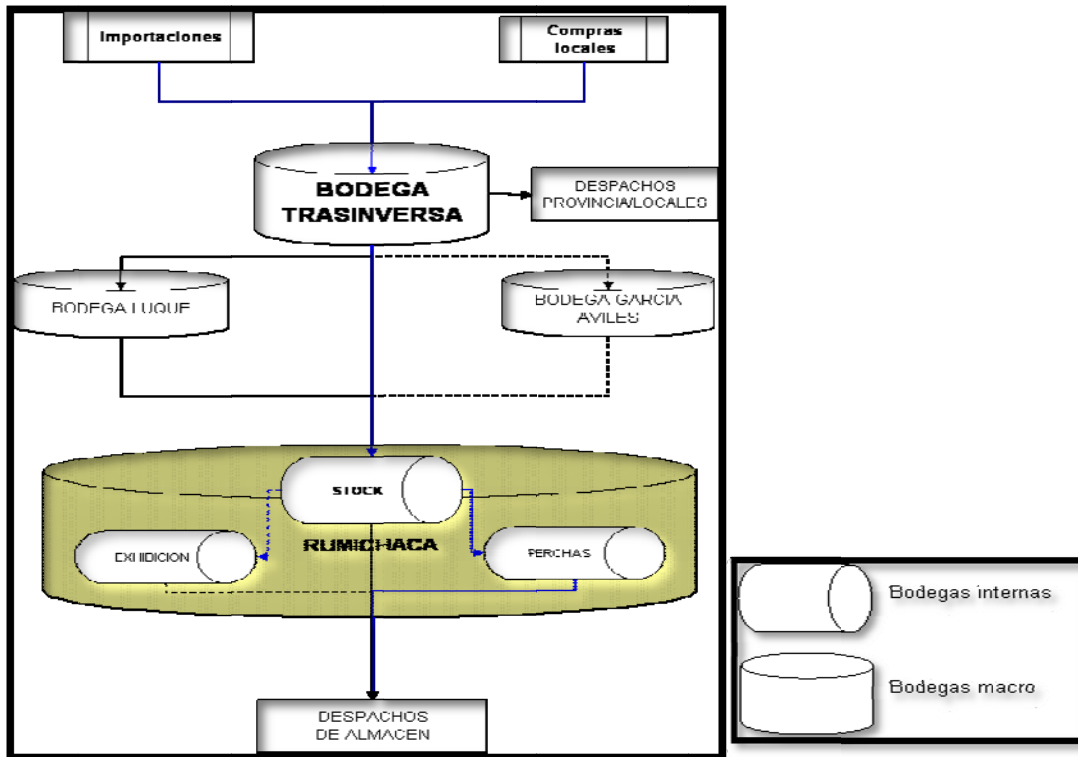
- a) hardware;
- b) software de productividad y
- c) comunicaciones (redes).

De igual manera es importante mantener una rotación del personal para el uso de los sistemas de información automatizada, de tal manera que disminuya el grado de dependencia hacia un determinado tipo de trabajador.

#### **2.5.4.1.7 Flujo de Información.**

Todos los ingresos de productos se registrarán en la bodega Traserversa, el egreso hacia las siguientes bodegas, se manejará como transferencias.

Despachos provinciales y clientes locales al Por Mayor se deberán realizar desde la bodega principal (Traserversa).



Como se explica en el grafico, las importaciones y compras nacionales, tendrán su punto de llegada en Bodega Trásinversa es decir, esta bodega actuará como bodega matriz, ya que anteriormente era un proceso dificultoso en el flujo de información lo que creaba información inoportuna, inexacta y nada confiable, por lo que en ocasiones se consultaba en el sistema informático los stocks de mercadería , se verificaba su existencia en bodegas diferentes y al momento de despacho se encontraban diferencias importantes lo que ocasionaba problemas internos y lo más preocupante problemas con los clientes. Como se mencionó anteriormente la información en su totalidad y no solamente en lo que respecta al control de inventarios debe manejarse y fluir de una manera integrada y que todos las personas involucradas en el manejo del sistema confíen en la información que este contiene.

Además de esto es importante añadir y resaltar los controles que se establecieron en el sistema informático en el componente de actividades de control en el cual se establecieron lineamientos seguridades importantes que garantizan la fiabilidad de la información.



## **2.5.4.2 COMUNICACIÓN.**

### **2.5.4.2.1 Comunicación Interna**

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Atrás quedan tiempos en que, ignorándose este aspecto, se funcionó con frecuencia en esquemas de “orden y mando” exclusivamente. Pero, incluso con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo no se obtendrían resultados positivos.

Hoy en día se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos, políticas, manuales, procedimientos y demás normativa interna a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

Es, en consecuencia, evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**





planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la empresa, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Dentro de los canales o actividades que promueva la alta gerencia para mantener una buena comunicación consideramos los siguientes aspectos:

- Reuniones en grupo
- Reuniones individuales
- Publicaciones internas
- Carteles
- Encuesta a los empleados

Un aspecto en el cual debemos enfatizar es que de nada sirve el diseño de políticas de recursos humanos, estructuración de manuales de funciones, códigos de ética, políticas y procedimientos operacionales e indicadores de gestión, si es que en la realidad no existe el conocimiento total y más aún el desconocimiento de estos aspectos, ya que se habría incurrido en costos los cuales no justifiquen el objetivo planteado.

De esta manera debemos concienciarnos de lo vital que es la comunicación; llegar a todos los niveles de la organización, desde la Gerencia General, hasta el auxiliar de bodega, ya que todo empleado aporta su fuerza de trabajo y es necesario que tenga pleno conocimiento de toda normativa, que haya implementado o modificado la empresa.



#### **2.5.4.2.2 Comunicación Externa**

Otro aspecto a destacar es desarrollar una adecuada comunicación de la empresa, con entidades externas tales como:

Accionistas

Autoridades

Proveedores y

Clientes.

Esto conlleva a que se mantenga una relación efectiva y que estén informadas todas las entidades de lo que ocurre en cada una de ellas, así se podrá llevar de mejor manera las relaciones existentes entre las mismas.

Entre los canales que Ferretería Espinoza actualmente desarrolla para mantener comunicación con las entidades antes mencionadas tenemos:

- Buzón de sugerencias
- Pagina Web.
- Reuniones con proveedores.
- Servicio al cliente
- Encuestas a clientes.

#### **2.5.5 SUPERVISION**

##### **2.5.5.1 Función de Auditoría Interna**

El Auditor Interno de hoy no puede mantenerse al margen de los nuevos cambios, ya que afectan directamente su ámbito de actuación.

Atrás quedaron los tiempos en que la Auditoría era considerada como una actividad que creaba resistencia ante el personal ya que creían que la Auditoria buscaba culpables de fraudes, actividades irregulares, etc y en fin un sinnúmero de temores, pues en la actualidad debemos considerarla e infundir en todos los niveles de la organización como una actividad que genera un valor agregado y el desempeño óptimo de los recursos de la institución.

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



La unidad de Auditoría Interna debe brindar sus servicios a toda la organización. Constituye un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

La empresa debe considerar la conveniencia de crear un departamento de auditoría interna, con el fin de que lidere el proceso de revisión y evaluación de los distintos elementos que conforman el sistema de control interno. Este departamento, informará regularmente a la gerencia de la empresa sobre el funcionamiento, debilidades y fortalezas del control interno, así como ofrecer las recomendaciones para mejorarlo. Es decir, la función de auditoría interna además de vigilar el sistema de control interno, es a su vez un elemento fundamental del mismo.

Con respecto al manejo y administración del inventario, las funciones de auditoría interna estarán orientadas a lo siguiente:

- Diseñar y ejecutar un plan de auditoría que comprenda la revisión y evaluación anual de las áreas y operaciones donde esté involucrado el inventario de mercancía. Este plan debe estar orientado tanto a la evaluación de las operaciones manuales como computarizadas.
- Impartir las instrucciones necesarias para que las operaciones con el inventario (compras, recepción, almacenaje, despacho, ventas y registros contables) se realicen en conformidad con lo establecido en las leyes y en los reglamentos y políticas interna de la organización.
- Verificar hasta qué punto los inventarios están seguros, adecuadamente registrados y protegidos contra toda clase de pérdida o uso indebido.
- Evaluar la calidad y eficiencia del trabajo de los empleados de las áreas involucrada con la administración y manejo del inventario.
- Verificar que la administración y manejo del inventario, se ajuste a las políticas y procedimientos establecidos por la organización.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Informar por escrito a la gerencia sobre las irregularidades que se presenten en el funcionamiento de las áreas relacionadas con el manejo del inventario.
- Recomendar las mejoras al sistema de control interno.
- Evaluar y participar en la toma de inventario físico.
- En cuanto a auditoría del procesamiento electrónico de datos, el auditor interno debe revisar frecuentemente los controles de entrada, salida y de procesamiento.

De igual forma, es recomendable que el auditor participe en el proceso de desarrollo de nuevas aplicaciones a fin de asegurar que existan controles adecuados antes de que la misma sea puesta en servicio.

Es importante destacar que la función de auditoría interna será siempre de apoyo o asesoría, ya que su actividad va estar orientada hacia la realización de evaluaciones de hechos frente a disposiciones legales y estatutarias de la organización. Por tanto, es recomendable que la línea de dependencia sea lo más alta posible; sugiriéndose una dependencia directa de la Gerencia General.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se desarrolló en **Ferretería Espinoza S.A** con el propósito de diseñar un modelo de control interno para el sistema de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas de mercadería.

Con el objetivo primordial de proporcionarle a la empresa un instrumento importante para la sana administración y manejo del mismo.

Mediante la aplicación de una serie de procedimientos de levantamiento y análisis de datos, se obtuvo valiosa información acerca de las actividades, tareas y responsabilidades, controles empíricos, análisis de riesgos superficiales y en fin una serie de actividades con carencia total de conocimiento profundo acerca de la administración y establecimiento de controles capaces de coadyuvar al óptimo desempeño administrativo. Del análisis y diagnóstico se determinó, a pesar de la existencia de controles básicos y el deseo de la gerencia en trabajar en un ambiente controlado, la presencia de debilidades relacionadas con:

- Deficiencia de una estructura organizacional que no definía niveles de autoridad y jerarquía.
- Falta de segregación y asignación de funciones y responsabilidades,
- Carencia de un código de ética que contenga los principios básicos para un sano ambiente de control.
- Falta de estructuración de políticas de recursos humanos en los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación.
- Ausencia de una metodología idónea para valorar riesgos.
- Escasez de políticas, procedimientos (flujogramas) que regulen y normen los procesos.
- Insuficiencia de parámetros de medición, instrumentos indispensables para valorar el desempeño o rendimiento.

#### AUTORES:

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



- En lo que respecta al componente de información y comunicación entre las principales debilidades encontradas tuvimos: sistema de proceso de información no brinda la confiabilidad mínima requerida para el normal funcionamiento, el sistema de información carecía de seguridades para la manipulación de la base de datos; mientras que la comunicación en la empresa no era la más apropiada ya que los canales de comunicación no estaban definidos.
- Dentro del componente de supervisión se encontraron dos debilidades puntuales, que la función de auditoría no estaba dentro de los controles establecidos por la empresa es decir no existía esta función relevante en lo respecta al control y por otro lado la resistencia a la función de auditoría por parte de los diferentes niveles organizacionales, ya que a esta función se la consideraba, nociva por lo que infundía temor por las posibles represalias de parte de los propietarios.

Esta situación, somete a la empresa a una serie de riesgos, tales como:

- Facilitar al personal para que realice las tareas de acuerdo con sus propias interpretaciones o conveniencias particulares, por lo que puede ocasionar atrasos en la ejecución de la operaciones relacionadas con el inventario de mercancía y por lo tanto desestimular la eficiencia en las mismas.
  - Incrementar la posibilidad de la presencia de errores o irregularidades con el manejo del inventario de mercancía, tales como:
    - a) Registros inadecuados o extemporáneos de los datos que se generan en las operaciones relacionadas con el inventario.
    - b) Diferencias en el inventario de mercancías no justificadas.
    - c) Recepción de productos de mala calidad o con precios no convenientes para la empresa.
- Daños a los equipos de computación y pérdida de información vital para el funcionamiento de la organización.



- Dependencia de la empresa del personal de informática o de aquella que maneja los sistemas de información automatizada.
- Alta desmotivación del personal que puede generar sentimientos negativos hacia la empresa, situación que afecta en forma negativa la eficiencia en las operaciones y por lo tanto el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte la empresa no tiene definida en su estructura organizativa, una unidad orgánica que se responsabilice de las actividades propias de auditoría o control interno. Esta observación se hace por el hecho de que la empresa posee características que hacen conveniente la incorporación, en su estructura organizativa, de un ente evaluador constante y técnico de las actividades administrativas-contables, que le de apoyo a la gerencia para establecer todas aquellas medidas que permitan fortalecer los controles internos en las distintas áreas que conforman la organización. La ausencia de esa unidad funcional pudiera demostrar descuido o poca atención por parte de la gerencia, en la implementación y mantenimiento de un sistema de control interno adecuado, no sólo en el área del inventario de mercancía sino en toda la empresa. En consecuencia, puede aumentar el riesgo de que se cometan irregularidades, usos inadecuados, fraudes o pérdidas de ciertos activos, así como desestimular la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las políticas establecidas por el nivel estratégico de la empresa.

Lo expuesto, lleva a concluir que las funciones y los procedimientos involucrados en la administración y manejo del inventario de mercancía deben estar altamente formalizados.

Esta formalización, debe contemplar las actividades y las responsabilidades asignadas para cumplir dichas funciones, las normas que las regulan, los procedimientos donde se identifique quien y donde se hacen las actividades, así como deben realizarse las mismas.

Por otra parte, los puntos señalados sirvieron de argumentos para desarrollar el modelo propuesto en la presente investigación, el cual aportará elementos importantes que ayudarán al logro de los objetivos de la empresa. El éxito de este

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

modelo, dependerá en gran medida de la comprensión que sobre él, tenga la gerencia de la empresa; dejando claro, que el mismo es susceptible a ciertas modificaciones propuestas por la gerencia, pero conservando su enfoque y propósito original.

Finalmente es importante mencionar que la empresa cuenta con recursos tanto económicos como humanos para poder llevar adelante planes y proyectos que permitan aminorar sustancialmente los problemas mencionados anteriormente, ya que estos problemas disminuyen de una manera significativa la rentabilidad en la empresa.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## RECOMENDACIONES

Culminada la investigación, se hace necesario presentar una serie de recomendaciones, que una vez aplicadas permitirán mejorar los elementos que conforman la estructura de control interno de la empresa y en especial lo referido al área del inventario de mercancía:

- Crear una unidad especializada en el área de control o auditoría interna que se encargue de evaluar y hacer seguimiento a las distintas actividades administrativas y contables con el propósito de detectar cualquier tipo de desviación en los procedimientos, políticas y normas desarrolladas y puestas en marcha y, de esta forma, sugerir los correctivos y alternativas de solución. Igualmente, esta unidad servirá de apoyo a la gerencia en la implantación del sistema de control y en el cumplimiento de sus obligaciones en este campo. La función de auditoría interna será siempre de apoyo o asesoría, por lo que es conveniente que su línea de dependencia o adscripción, sea lo más alta posible en la estructura de la organización; sugiriéndose una dependencia directa de los propietarios compañía.
- Implantar el modelo de control interno propuesto para el área del inventario e instruir adecuadamente al personal sobre su contenido.
- Se recomienda contratar un seguro para proteger los activos de la empresa, ya que de esta manera se estaría protegiendo parte de la inversión.
- Realizar revisiones periódicas a la estructura de control interno de la organización y en especial del inventario de mercancía, con el propósito de detectar a tiempo cualquier tipo de desviación en su cumplimiento y hacer las modificaciones que sean necesarias para su fortalecimiento. Esta actividad debe ser liderada por la unidad de auditoría interna, contando siempre con el apoyo de la gerencia.
- Someter los sistemas de información automatizada a un proceso de evaluación, actualización y evaluación para que de esta forma satisfagan las

### AUTORES:

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

necesidades de procesamiento de datos y requerimientos de información de la organización.

- Se recomienda que se elabore un plan de trabajo que oriente al personal a cumplir las actividades a ellas asignadas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## BIBLIOGRAFIA.

- ARENS, Alvin, y LOCBBECKE, James, 1996, Auditoría un Enfoque Integral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- BAILEY, Larry P, 1998, Guía de Auditoría, Ediciones en español, Madrid España.
- BRINK, V. y WITT, H, 1994, 4ta. edición, Auditoría Interna Moderna, Ediciones contables y administrativas S.A. de C.V, México DF.
- ESTUPIÑAN, Gaitán, 2003, 2da. edición, Control Interno y Fraudes: con base en los ciclos transaccionales, análisis del informe COSO I y II, Colombia.
- FAYOL, Henri, 1972, Administración Industrial y General, Ediciones El Ateneo, Buenos Aires.
- GOMEZ LOPEZ, Roberto, 2004, Generalidades en la Auditoría, UNED de Málaga, España.
- MIRA NAVARRO, Juan Carlos, 2006, Apuntes de Auditoría, Creative Commons, España
- PERDOMO M, Abraham, 1995, 4ta. edición Fundamentos de control interno, Ediciones contables y administrativas S.A. de C.V, México DF.
- PHILIP, L. Defliese; KENNETH, P. Johnson; RODERICK, K. Macleod, 1986, Auditoria Montgomery, Limusa S.A. de C.V, México DF.

### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO




UNIVERSIDAD DE CUENCA

- WHITTING, O. Ray y PANY, Kurt, 2005, 14va. edición, Principios de Auditoria, Mc Graw-Hill, Interamericano editores S.A. de CV, México DF.
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



## ANEXOS

### Anexo 1

<p align="center"><b>FERRETERIA ESPINOZA S.A.</b>  <b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>  <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE</b>  <b>CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>Tipo de actividad:</b> Evaluación del Control Interno  <b>Funcionario:</b> Ing. Gustavo Delgado Espinoza  <b>Cargo:</b> Gerente General</p>					
	<b>SI</b>	<b>EP</b>	<b>NO</b>	<b>C.T</b>	<b>N.C</b>
<b>Ambiente de Control</b>				19	45%
<b>Valores éticos e Integridad</b>					
¿Se realizan mediciones de valores en el plano personal?			0		
¿Se han definido indicadores de valores éticos y morales?	2				
¿Ante la ausencia de los propietarios los empleados se sienten comprometidos con la empresa y hacen lo correcto sin necesidad de presión?			0		
<b>Incentivos</b>					
¿Los incentivos dependen exclusivamente de resultados?	2				
¿Existe una política o proceso que trace tanto los compromisos, como los incentivos que tendrán los colaboradores durante la permanencia en la organización?			0		
<b>Fraudes</b>					
¿Todos los procesos tienen claramente definidos los controles?	2				
¿El reglamento interno describe de forma precisa las conductas indeseables en la organización y contempla las sanciones administrativas, disciplinarias y legales respectivas?	2				
<b>Habilidades del Recurso humano</b>					
¿Los roles dentro del sistema están documentados, definidos los perfiles profesionales y sus funciones?			0		
<b>Estilo de operación de la administración</b>					
¿El sistema de información financiera garantiza la integridad, confiabilidad, disponibilidad, veracidad, efectividad y eficacia de las operaciones y cumplimiento con leyes y regulaciones?	2				
<b>Estructura Organizacional</b>					

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿La estructura organizacional satisface los requerimientos de la organización?			0		
¿Está identificado el flujo de la información dentro del manejo del sistema?	2				
¿La alta gerencia tiene definidas y conoce sus responsabilidades en los macroprocesos del negocio?		1			
¿La gerencia ha segregado las funciones y responsabilidades?			0		
<b>Valoración de autoridad y responsabilidad</b>					
¿La operación del sistema esta documenta?			0		
¿Existen planes de contingencia que aseguren la continuidad de las operaciones?	2				
¿En el proceso de comercialización existen controles que aseguren la consecución del objetivo de negocio?			0		
¿El recurso humano es adecuado en número y conocimiento de sus labores y responsabilidades?	2				
¿El recurso humano conoce los procesos del sistema?			0		
<b>Políticas y prácticas sobre el recurso humano</b>					
¿Existen políticas y procedimientos de vinculación laboral?	2				
¿Existen indicadores de desempeño del recurso humano?			0		
¿Se han establecido indicadores de control interno para detectar el cumplimiento de los procedimientos aprobados?			0		
<b>TOTAL PONDERADO</b>	42				
<b>Valoración de Riesgos</b>				12	42%
<b>Objetivos globales de la Organización</b>					
¿La visión organizacional está definida y difundida?	2				
¿Los objetivos generales de la organización están claramente enunciados?	2				
¿Son conocidos por toda la organización?		1			
<b>Objetivos a nivel de actividad</b>					
¿Los objetivos, metas y acciones están debidamente difundidos?	2		0		
¿Los objetivos satisfacen las operaciones, Información Financiera y el cumplimiento de leyes y normas reguladoras en el sistema de comercialización?	2				
¿Están definidos indicadores de eficiencia y efectividad con respecto a la consecución de objetivos?			0		
¿Los objetivos satisfacen los estudios de mercado y la demanda real de los productos y servicios?	2				
<b>Riesgos</b>					



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Están identificados los riesgos internos y externos asociados a los objetivos departamentales?		1			
¿Existe una metodología que valore los riesgos en forma dinámica e interactiva?			0		
¿Se monitorean los riesgos en forma periódica acorde con las unidades estratégicas de negocio?			0		
¿La metodología pondera los riesgos de forma cualitativa y cuantitativa?			0		
¿Existen indicadores de ocurrencia, estimación e impacto del riesgo?			0		
¿Los riesgos inherentes están determinados?			0		
¿Los indicadores de nivel de riesgo están definidos?			0		
TOTAL PONDERADO	28				
<b>Actividades de Control</b>				20	38%
<b>Evaluación de alto nivel</b>					
¿La alta gerencia conoce las tendencias y del futuro de los factores que impactan el sistema?	2				
¿La alta gerencia conoce los riesgos del sistema?			0		
¿Se identifica claramente las actividades que presentan problemas?	2				
¿Se monitorea el cumplimiento de los objetivos?	2				
<b>Procesamiento de información</b>					
¿Se asegura y verifica la adecuada segregación de funciones en el procesamiento de la información?			0		
Existen políticas y procedimientos para atender los requerimientos de:					
¿Estructura de datos?	2				
¿Conectividad?	2				
¿Hardware?	2				
¿Software?	2				
¿Están definidos y documentados los requerimientos de procesamiento?. Ej. Servidores, micros, capacidad de disco, velocidad de procesamiento.	2				
<b>Controles físicos</b>					
¿Existen controles sobre los procesos del sistema?	2				
¿Los inventarios de mercaderías están custodiados?			0		
¿Están asegurados los valores?			0		
¿Las pólizas de seguros están vigentes?			0		
¿Existe un inventario de los valores y sus responsables?			0		
<b>Indicadores de desempeño</b>					
¿La organización tiene implementados indicadores de gestión?			0		

## AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Se generan informes de estos indicadores?			0		
¿Son monitoreados?			0		
¿Se toman decisiones o planes de acción para corregir situaciones de alerta?			0		
¿Se validan los indicadores de forma periódica?			0		
<b>Políticas y Procedimientos</b>					
¿Se cuenta con mecanismos de monitoreo para los procesos y procedimientos?			0		
¿Las políticas departamentales son conocidas?			0		
¿Se cumplen estas políticas?			0		
¿Las políticas son validadas periódicamente?			0		
¿Los cambios a las políticas, normas y procedimientos son avalados por los dueños de los negocios?	2				
¿Se compara nuestro perfil con de nuestro principal competidor?			0		
TOTAL PONDERADO	52				
<b>Información y Comunicación</b>				22	79%
<b>Información</b>					
¿Existe un plan estratégico de Tecnología de Información a corto y largo plazo?			0		
¿Existen políticas, procedimientos y estándares para elaborar y mantener actualizado el plan de infraestructura tecnológica del plan?			0		
¿Existe un presupuesto de inversiones de TI alineado con el plan?			0		
¿Se ubica a cada funcionario donde es apropiado de acuerdo con su grado de conocimientos, experiencia, habilidades y acreditación académica?.	2				
¿Existen responsables por la administración de los cambios o mantenimientos de hardware y software?	2				
<b>Comunicación</b>					
¿Los responsables del proyecto conocen y cumplen las políticas de tecnología de información?	2				
¿Las políticas de tecnología de información son comunicadas a los dueños de los procesos?	2				
¿Se tienen definidas políticas y procedimientos de privacidad y flujo de datos en la red?.	2				
¿Existen políticas y procedimientos para la adquisición y mantenimiento de software aplicativo?	2				
¿Existe un plan de disponibilidad de hardware y software que satisfaga los requerimientos del usuario?	2				
¿Los funcionarios responsables realizan monitoreo del desempeño del hardware y software e informan las	2				





# UNIVERSIDAD DE CUENCA

excepciones?					
¿Existen seguridades de acceso lógico a los sistemas de TI?	2				
¿Existen normas para la identificación y autenticación de los accesos?	2				
¿Existen normas para la seguridad de acceso en línea a la información?	2				
TOTAL PONDERADO	28				
<b>Monitoreo</b>				14	54%
<b>Monitoreo Interactivo</b>					
¿Los ambientes internos y externos son monitoreados para obtener información que pueda señalar una necesidad de reevaluar los objetivos o controles de la organización?			0		
¿Es monitoreado el desempeño contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes?			0		
¿Los objetivos son discutidos y validados periódicamente por la alta gerencia?			0		
¿La gerencia evalúa periódicamente la efectividad del control y comunica los resultados a aquellos a quienes sea pertinente?			0		
<b>Monitoreo a procesos críticos</b>					
¿Para los procesos críticos se efectúa un monitoreo puntual?			0		
¿Existe una autoevaluación periódica de los procesos críticos?	2				
¿Después de la evaluación de riesgos se toman planes de acción?	2				
¿Se definen indicadores para estos planes de acción?	2				
<b>Comunicación de resultados</b>					
¿Se informa de forma puntual los riesgos y los controles sugeridos?			0		
¿En el informe quedan determinadas las responsabilidades en el plan de acción?	2				
¿Las mejoras a los procesos quedan documentadas?	2				
¿Se establecen los nuevos controles e indicadores a las mejoras del proceso?	2				
¿Se programa un seguimiento a los resultados?	2				
TOTAL PONDERADO	26				

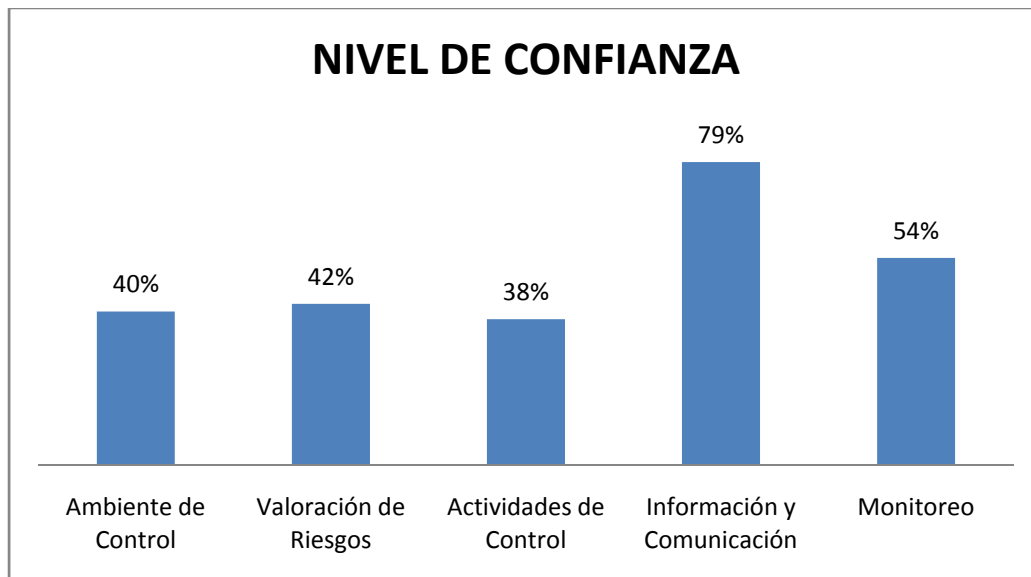


## Anexo 2

### TABLA NIVEL DE CONFIANZA

ELEMENTOS	PROMEDIO	NIVEL DE CONFIANZA
Ambiente de Control	40%	MEDIO
Valoración de Riesgos	42%	BAJO
Actividades de Control	38%	BAJO
Información y Comunicación	79%	MEDIO-ALTO
Monitoreo	54%	MEDIO

### GRAFICO NIVEL DE CONFIANZA

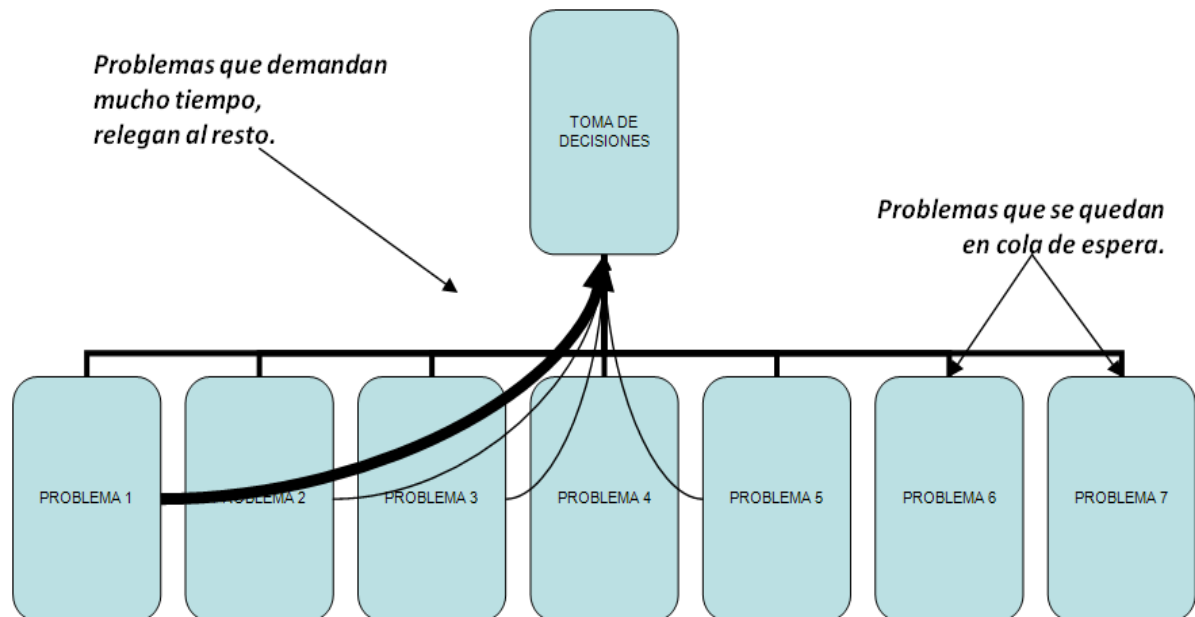




UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Anexo 3 EL EFECTO EMBUDO.

**Muchos problemas fluyen hacia una sola persona.**

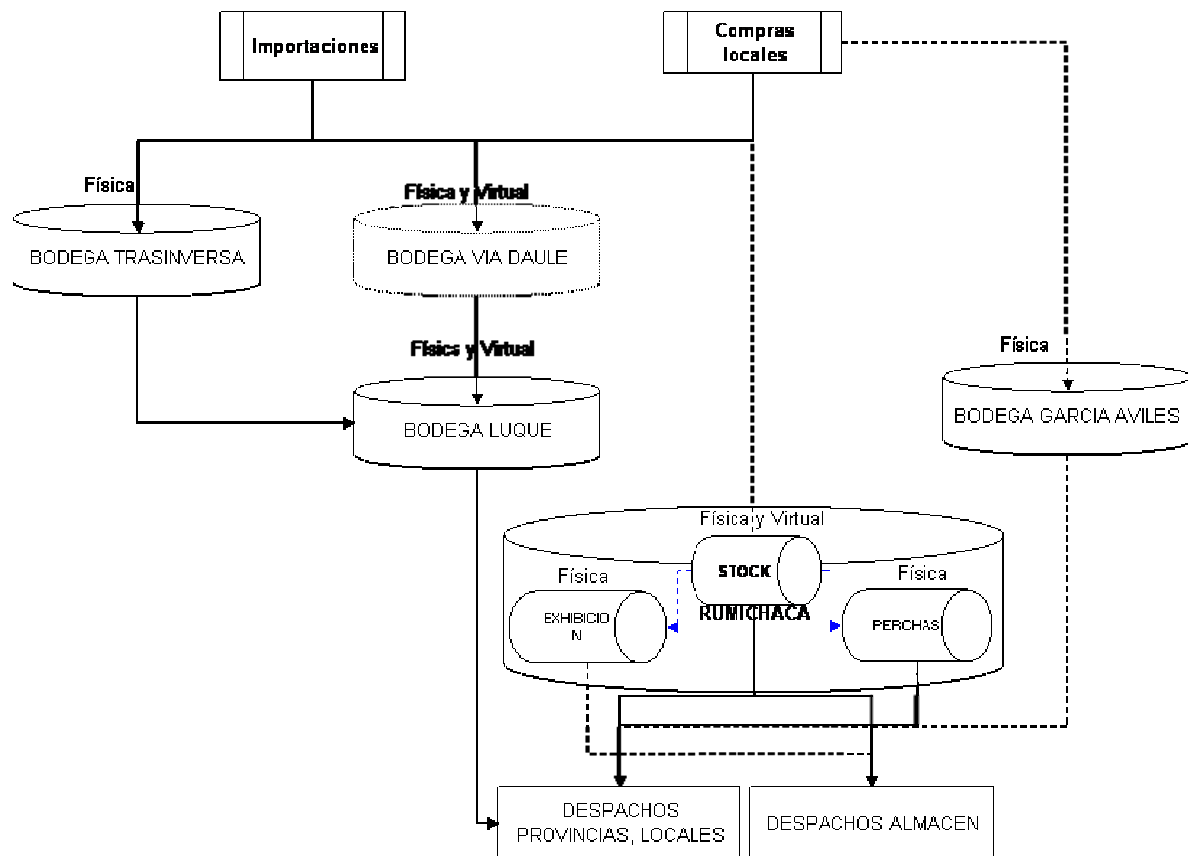




UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### Anexo 4

### MODELO DE ABASTECIMIENTO INICIAL



AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## **Anexo 5**

### **ANALISIS FODA**

**AUTORES:**  
**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



<b>Fortalezas.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los objetivos generales de la organización están claramente enunciados</li><li>• Plan de contingencia, que asegure la continuidad de actividades dentro del sistema.</li><li>• Adecuado sistema operativo computacional con referencia al sistema</li><li>• Manejo de software con base en contraseñas</li><li>• Instalaciones nuevas en Trasversa idóneas por el espacio y ubicación</li></ul>	<b>Debilidades.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No se realizan mediciones de valores al personal que labora en el sistema</li><li>• No existen procesos de control claramente definidos</li><li>• El stock que se muestra en sistema no es confiable para realizar la venta.</li><li>• No existen presupuestos de ventas, ni objetivos a cumplir.</li><li>• No se conoce en realidad cuanto producto hay en una bodega específica.</li><li>• El plan de ordenamiento continuo de bodega no es efectivo.<ul style="list-style-type: none"><li>– 17% de los ítems que se despachaban no había en bodega.</li><li>– 8% de las veces se encontraron con perchas vacías, al momento del despacho</li><li>– Pasillos con productos.</li><li>– Perchas vacías en general.</li></ul></li><li>• Traslados Ineficientes.<ul style="list-style-type: none"><li>– El despacho se hace siguiendo el orden del detalle de la nota de pedido o factura, lo que provoca que el despachador regrese más de una vez a un mismo sector.</li><li>– Debido al peso de material, deben trasladar lo que van recopilando a un sitio de armado (escogido por el despachador), para dejar los productos mientras va en busca del resto.</li></ul></li><li>• No existe un adecuado manual de funciones, con los roles y responsabilidades del personal dentro del sistema</li><li>• Los objetivos, metas y acciones no son conocidos por la mayoría de funcionarios que interactúan dentro del sistema</li><li>• No existe una metodología que valore los riesgos en forma</li></ul>
---	---



	<p>dinámica e interactiva</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los inventarios de mercaderías no están debidamente custodiados</li><li>• Carecen de pólizas de seguros para mercancías.</li><li>• No cuenta con políticas a nivel del sistema</li><li>• Falta capacitación en trato al cliente.</li><li>• Nivel de riesgos de robos a vendedores provinciales es alto. Deben transportarse con dinero cobrado a la oficina.</li><li>• Inexistencia de procedimientos para el desarrollo de los procesos de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas.</li></ul>
--	---



<b>Oportunidades.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar un sistema de control interno idóneo, que permita la eficiencia y eficacia en las operaciones, la obtención de información financiera confiable y el cumplimiento de normas leyes y reglamentos</li><li>• Incremento del beneficio económico que conlleva tener procesos claramente definidos, normativa adecuada, segregación de funciones, etc. lo cual llevara a una satisfacción global de la organización.</li><li>• Predisposición al cambio y a la innovación por parte de la cúpula directiva.</li></ul>	<b>Amenazas.-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia al cambio por parte de los funcionarios que participan en el sistema</li><li>• Inestabilidad económica.</li><li>• Factores sociales:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incremento delincriminal</li><li>2. Incremento de la brecha ingreso-gasto</li></ol></li></ul>
---	--







UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Anexo 7**  
**FICHA DE CREACION DE VEHICULOS**



**FICHA DE CREACIÓN DE VEHÍCULOS**



**DATOS DEL PROPIETARIO/TRANSPORTISTA**

NOMBRES:	APELLIDOS:
DIRECCIÓN:	CEDULA DE IDENTIDAD:
PROVINCIA:	CIUDAD/ PROVINCIA:
TELÉFONO:	CELULAR:

**DATOS DEL VEHICULO**

PLACA:	MARCA:
MOTOR:	MODELO:
AÑO:	TONELAJE:
TIPO	No. EJES DEL CAMIÓN
<input type="checkbox"/> CAMIONETA	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> FURGÓN	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> MULA	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> TRAILER	
<input type="checkbox"/> MOTO	

**DATOS DEL CHOFER**

NOMBRES:	APELLIDOS:
DIRECCIÓN:	CEDULA DE IDENTIDAD:
PROVINCIA:	CIUDAD/ PROVINCIA:
TELÉFONO:	CELULAR:

EMPLEADO DEL ALMACÉN: SI ☐ NO ☐

LICENCIA: ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐ F ☐ G

\_\_\_\_\_  
DUEÑO DEL VEHICULO/TRANSPORTISTA

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE LOGÍSTICA



## **DISEÑO DE TESIS**

### **1.- IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DE LA TESIS.**

El tema escogido para nuestro trabajo de investigación es de trascendental importancia porque nos permitirá establecer herramientas gerenciales para el manejo técnico de las mercancías en todo su proceso, lo que permitirá establecer la veracidad y exactitud del manejo y funcionamiento del sistema (tangible realizable) en la FERRETERIA ESPINOZA S.A.

Actualmente, la empresa carece de un eficiente sistema de control interno lo cual dificulta el giro óptimo del negocio, traducido en pérdidas de oportunidades de negocio, registro inadecuado y lento accionar y rotación de las mercancías. Probablemente los inventarios han recibido más atención en la literatura sobre auditoria y discusiones entre contadores públicos que cualquiera otra clasificación que pueda encontrarse en los estados financieros. Las razones del significado especial que se da a la verificación del inventario son claramente evidentes. Generalmente los inventarios constituyen el activo circulante más importante de la empresa comercial e industrial, y son más susceptibles a errores mayores y manipulaciones que cualquier otra categoría del activo.

### **2.- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **2.1.- CONTENIDO.**

Control Interno

#### **2.2.- CAMPO DE APLICACIÓN.**

Inventarios

#### **2.3.- ESPACIO INSTITUCIONAL.**

La empresa en donde se llevará a cabo el desarrollo del tema es "FERRETERIA ESPINOZA S.A".

#### **2.4.- TIEMPO.**

El periodo de investigación del tema la tesis estará comprendido en el transcurso del primer semestre del 2009.



**FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL  
SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y  
VENTAS  
DE MERCADERIA EN FERRETERIA ESPINOZA S.A.  
SEGUN EL MODELO COSO**

**3.- JUSTIFICACIÓN.**

**3.1.- ACADÉMICO.-**

Este trabajo de investigación servirá de aporte para ampliar nuestros conocimientos en el campo de la Auditoría, en la rama de control interno como, también servirá de guía académica para dar solución a las interrogantes que posean compañeros tanto de la Facultad como de otras instituciones. Además servirá como una guía práctica respecto a la implementación de control interno al sistema de compra, recepción, almacenaje y ventas de mercadería dentro de la actividad ferretera.

**3.2.- PERSONAL.-**

Consideramos este tema como un reto académico que será de vital importancia y además de esto nos aprovisionara de valiosos y prácticos conocimientos para nuestra próxima vida profesional por lo cual lo consideramos un tema atractivo ya que además pensamos tener las bases suficientes para realizarlo.

**3.3.- INSTITUCIONAL.-**

Hoy por hoy, la empresa se encuentra ante una gran dificultad y problemática en sus bodegas ya que al realizar la toma física anualmente y por el giro diario del negocio se encuentran con faltantes de inventario. Esta situación implica que son necesarias revisiones e investigaciones indagando las circunstancias. Al verse este sistema afectado en uno de sus componentes desequilibra totalmente todos los segmentos involucrados más específicamente a los Departamentos de Compras y Ventas relacionados directamente con la bodega. Es así que se vuelve urgente la necesidad de contar con un sistema de control que brinde las garantías necesarias desde su adquisición hasta su posterior venta ya que los inventarios es el mayor activo de la empresa y por lo tanto el más susceptible a malversaciones por parte del personal.



### **3.4.- SOCIAL.-**

Al realizar nuestro trabajo lograremos implementar un sistema de control interno, con lo cual sentaremos bases para que de esta forma contribuir a empresas que se encuentran inmiscuidas en la área ferretera que de igual manera afronten problemas que afectan y dificultan el buen funcionamiento.

### **3.5.- FACTIBILIDAD.-**

Al momento hemos encontrado la plena disposición y la apertura para poder colaborar en esta problemática que se encuentra hoy en día enfrentando. Disponemos de la colaboración muy comedida del propietario, del nivel administrativo y otros empelados que laboran en esta empresa, lo cual nos permitirá ir desarrollando el tema de acuerdo a lo previsto y así también brindando nuestra ayuda al propietario.

## **4.- DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

La empresa en donde desarrollaremos nuestro trabajo de investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Opera desde el 27 de Marzo de 1968, inicia sus actividades comerciales como FERRETRIA ESPINOZA S.A. siendo su administrador y propietario el señor Julio Espinoza Monje. Su funcionamiento fue en un pequeño local comercial alquilado ubicado en la calle Rumichaca entre Clemente Ballén y Aguirre.

Ferretería Espinoza S.A. en la actualidad cuenta con 40 años de vida institucional y de experiencia en el mercado ferretero a nivel nacional; su actividad principal es la comercialización al por mayor y menor de productos de ferretería en general. En la actualidad cuenta con tres establecimientos comerciales distribuidos en el centro y norte de la ciudad de Guayaquil, comercializa una extensa variedad de artículos para los profesionales de la construcción, la industria, artesanos y público en general.

### **4.1.- RAZÓN SOCIAL.-**

“Ferretería Espinoza S.A.”

### **4.2.- OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Como toda organización, los grandes objetivos generales, son el producto de la consecución de las metas propuestas en cada período fijado para tal efecto. En

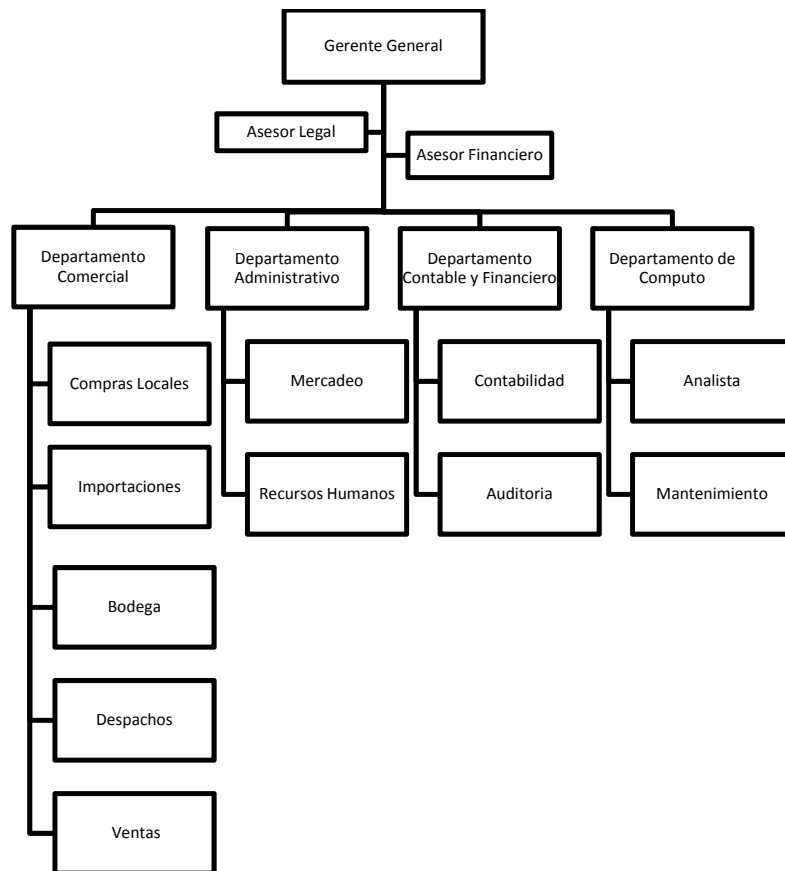


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

el caso de Ferretería Espinoza, todos los meses se fija un incremento en ventas locales y de provincia que está entre el 1.2 y el 1.8% respecto al mes anterior, en esta previsión no se considera el nivel de incremento de los precios de los artículos que expende. Otra meta fijada mensualmente consiste en disminuir las devoluciones y reclamos de los clientes, así como también, tener una mejor percepción en el servicio de los colaboradores hacia clientes y demás relacionados; aminorar los gastos en suministros y materiales, etc...

El objetivo principal de la empresa, luego de haber alcanzado el éxito económico y financiero, hace varios años, constituye en primer lugar, mantener el PRESTIGIO alcanzado y en segundo lugar mejorar cada vez más la POSICIÓN de la empresa en el mercado local y nacional.

### 4.3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA.-





#### **4.4.- ACTIVIDADES.**

- Comercialización al por mayor y menor de productos de ferretería en general.
- Importación de productos desde China, Japón, Alemania, Italia, España, Estados Unidos, Panamá y Colombia y el 60% de artículos restantes, lo constituye la distribución de varias líneas de productos que lo adquiere en el país.

#### **4.5.- ESTADOS FINANCIEROS.-**

Los Estados financieros que actualmente la empresa elabora tanto para el S.R.L como para la Superintendencia de Compañías son el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

#### **4.6.- VISIÓN.-**

Ser la primera elección en la línea de productos de ferretería, a precios competitivos con estándares de calidad adecuados, contando con un equipo humano altamente capacitado, creativo, motivado y comprometido con la creación de valor para la empresa.

#### **4.7.- ESPECIFICACIONES.-**

Los proyectos a futuro más importantes de la empresa son:

- Mejorar y promover la página web: [www.fesa.com.ec](http://www.fesa.com.ec) para integrarse al comercio electrónico que luego de pocos años más será muy importante en los ingresos por ventas por este medio.
- Construir un nuevo local con un concepto avanzado y acorde a la actualidad del comercio, esto es, una tienda de autoservicio con 5.000 m2 de exhibición y ventas, ubicado en la zona norte de Guayaquil (Av. Agustín Freire y Av. Orellana)
- Abrir puntos de venta en otras ciudades del país (Manta, Cuenca, Machala)



## CONTENIDO

### 5.- MARCO CONCEPTUAL.

#### CONTROL INTERNO.-

##### Definición.-

“Proceso ejecutado por la junta directiva, un grupo, directorio gerencial y por el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable en conseguir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno está directamente relacionado con la contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del sistema de control interno de la entidad.”<sup>11</sup>

##### Conceptos fundamentales.-

1. El control interno es un **proceso**. Es un medio para lograr un fin, no un fin en si mismo.
2. Es llevado a cabo por **personas**. No se trata de manuales, normas y políticas, sino de personas que lo ejecutan en cada nivel de la organización.
3. Solo aporta un grado de **seguridad razonable**, no total, a la dirección y al consejo de administración.
4. Está diseñado para facilitar la consecución de los **objetivos y metas institucionales**, no para obstaculizarlos (menos y mejores controles)

##### Tipos de control.-

##### Detectivos:

- Detienen el proceso del riesgo
- Implican correcciones

---

<sup>11</sup> COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), agrupación que reunió la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

##### AUTORES:

MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO





**Preventivos:**

- Guías que evitan que existan las causa
- Evitan costos de correcciones

**Correctivos:**

- Corrigen el problema
- Implica correcciones y reprocesos

**Objetivos.-**

“Pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos. Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

1. Operacionales, referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
2. Información financiera, referente a la preparación y publicación de estados financieros.
3. Cumplimiento, referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.”<sup>12</sup>

**Funciones y responsabilidades.-**

Todos los miembros de la organización son responsables del control interno.

La dirección: el director general o presidente ejecutivo, consejero, etc., es el responsable último y debería asumir la “titularidad” del sistema. Este fija las pautas en las esferas más altas de la entidad, influyendo en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. Los directores designan al responsable de cada función dentro de su unidad y establecen políticas y procedimientos de control interno más específicos.

---

<sup>12</sup> COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), agrupación que reunió la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



El consejo de administración o directorio: debe ofrecer orientación, pautas de actuación y una visión global del negocio. Un miembro eficaz del consejo debe ser objetivo, capaz y curioso. Debe conocer las actividades de la entidad y su entorno y dedicar el tiempo necesario al cumplimiento de sus responsabilidades.

Audidores internos: Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y ayudan a mantenerla a lo largo del tiempo. Estos desarrollan un papel importante de supervisión.

Otros empleados: el control interno es responsabilidad de todos los miembros de la organización y, por lo tanto, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del puesto de trabajo de cada empleado. Así mismo, todo el personal debe ser responsable de comunicar al nivel superior los problemas surgidos en el transcurso de las operaciones.

#### **El costo del control.-**

“Un sistema de control interno que sea demasiado complejo puede ahogar a los empleados en el papeleo. La eficiencia y el control, resultan dañados en vez de mejorados, mientras más complicado es el sistema, mas es el tiempo y el costo monetario que se necesita para mantenerlo operando. ¿cuan estricto debe ser un sistema de control interno? Los directores tienen que tomar decisiones sensatas, ya que las inversiones en el control interno se tienen que juzgar a luz de los costos y beneficios que este conlleve y aporte. ”<sup>13</sup>

#### **Componentes.-<sup>14</sup>**

##### **1.- Ambiente de control.-**

El ambiente de control establece el tono de una organización

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno

Constituye la base de todo control interno

---

<sup>13</sup> [www.gestiopolis.com/x-controlinterno.html](http://www.gestiopolis.com/x-controlinterno.html)

<sup>14</sup> COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), agrupación que reunió la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.



#### Factores del ambiente de control.-

- Integridad y valores éticos de la administración
- Competencia profesional
- Consejo de Dirección o Comité de Auditoría
- Filosofía y estilo de operación de la administración
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

#### **2.- Evaluación de riesgos.-**

Riesgo.- Posibilidad de que un evento o situación no deseada se produzca.

Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y no hay una manera práctica de reducir los riesgos a cero.

La entidad debe establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. El mundo de los negocios es un mundo de riesgo. Cualquier entidad, debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que los riesgos sobrepasen esos límites.

Previamente a determinar los riesgos, hay que determinar los objetivos. La determinación de objetivos no es parte del control interno, es parte del proceso de gestión de las entidades, pero es una condición indispensable para establecer un elemento fundamental del control interno: la determinación de los riesgos.

#### **3.- Actividades de control.-**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar, que se están llevando a cabo las directivas administrativas y que se realizan las acciones necesarias, para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control son acciones de las personas para implementar las políticas y procedimientos y se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del



desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Tipos de actividades de control

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades
- Controles sobre los sistemas de información

#### **4.- Información y Comunicación.-**

Todos los niveles de una organización requieren **información** para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad, en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento, por lo que es un elemento fundamental en la gestión de cualquier tipo de entidad.

La información se identifica, captura, procesa y reporta mediante sistemas de información, los cuales pueden ser formales o informales.

Es necesario identificar cual información es relevante y disponer de los mecanismos oportunos, para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos previstos.

Aspectos para la calidad de la información

- Contenido apropiado
- Información oportuna
- Información actual
- Información exacta
- Información accesible

#### **5.- Supervisión.-**

El control interno cambia con el tiempo, ya que las formas en que se aplican los controles tienen que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando efectivamente. Este proceso implica la valoración por parte



del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles. El objetivo de la Supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios, para asegurarse de que esto es realmente así

La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

Formas de supervisión.-

- De actividades continuas
- Por evaluaciones separadas

### **Inventario.-**

#### **Definición.-**

“Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma.

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente mas grande. El estado de resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.”<sup>15</sup>

#### **Control interno inventarios.-**

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios.

El control interno en el rubro de inventarios comprende esencialmente las actividades de compra, recepción, almacenaje, y venta de productos. Es una de las actividades mas complejas, su planeación y ejecución indica la participación de varios segmentos de la organización tales como: Ventas, Finanzas, Producción, Compras y contabilidad cuyo resultado se incluye en la posición financiera y competitiva de la organización, ya que afecta directamente a la clientela, al costo de venta, utilidades y a la liquidez del capital de trabajo.

“El control interno de los inventarios es materia determinante en el campo administrativo-contable de cualquier organización, debido al papel que desempeña para la determinación de utilidades. Es fundamental para suministrar información exacta y precisa en la toma de decisiones sobre cantidades físicas, costo de mercancía vendida y costo de mercadería en existencias. La no aplicación de un método de control interno eficiente y adecuado ocasiona pérdidas por deterioro de la mercancía y por extravío, originando pérdidas importantes para la empresa.”<sup>16</sup>

### **Comercialización**

**Importancia.-** La importancia de la comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía venderse y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento. Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado. Es tan vital la comercialización, que a nivel macroeconómico, en un momento dado si se descuida el equilibrio entre lo que se compra y lo que se vende, un

---

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com-controlinterno.html](http://www.gestiopolis.com-controlinterno.html)



país entero puede sufrir varios años de crisis, como la economía actual de nuestro país, el cual se puede mencionar que debido a un desliz en la economía, provoco una notable disparidad en la balanza comercial, ocasionando la caída de la moneda en relación al dólar.

**Compras.** Comprar es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto; siendo hasta aquí la definición usada por los libros especializados, y, la palabra “correcto(a)”, se puede sustituir por las de “adecuado”, “justo” y/o “preciso”.

En un adecuado sistema de control interno, el departamento de compra o la persona encargada de realizarla no puede ser el responsable tanto de ordenar la compra, confirmar la llegada de la mercancía, aprobar su pago y autorizar su despacho. Tal mezcla de funciones hace fácil entrar en acuerdos extraños, a la compañía, con los proveedores o apoderarse y ocultar irregularidades no registrando debidamente la recepción y el despacho de las mercancías.

#### **Recepción.**

Es una de las funciones críticas para la empresa, ya que en esta es donde se reconoce por primera vez la adquisición de la mercancía, así como el pasivo relacionado. Los artículos que se reciben se inspeccionan en cantidad y calidad, para luego elaborar el reporte de recepción que se convierte en parte de la documentación, necesaria para realizar el pago.

#### **Almacenaje.**

Cuando se reciben los materiales, estos son guardados en el almacén hasta que se necesiten para la producción, en el caso de materia prima o para la venta si es producto terminado.

En los almacenes de productos terminados o de mercancías disponibles para la venta, los materiales deben localizarse físicamente de tal manera que permitan las actividades normales de almacén, como los son las entradas, salidas y toma física de inventario. Es importante organizar físicamente las existencias de tal manera que los artículos de alto movimiento se encuentren en las áreas de más rápido y fácil acceso.

#### **Ventas.**

Es una cuenta de mercancía de saldo acreedor, se abona por las ventas efectuadas a precio de venta y se carga por todas las rebajas y devoluciones



en ventas. Su saldo indicará el monto de las ventas efectuadas en cualquier momento del período o al final del ejercicio económico.

## **6. PROBLEMATIZACION.**

Cualquier sistema de control interno, fundamentalmente funciona en la medida de las facilidades que brinde la infraestructura física y operacional de la empresa. El rápido crecimiento experimentado a raíz de la dolarización que, particularmente para la empresa trajo estabilidad, y un auge en las importaciones de alrededor de 3.000 productos de varios países del mundo, sumado a la trayectoria de la empresa y la confianza en su Gerente General, señor Julio Espinoza Monje, dio como resultado un éxito económico y un posicionamiento importante en el mercado mayorista del país.

### **Problema Central**

El mencionado crecimiento, no siguió el ritmo del crecimiento en la infraestructura tanto de bodegas como de personal adecuado y necesario para afrontar el ritmo de despachos locales y de provincia, la empresa se vio avocada a alquilar e improvisar bodegas en diferentes partes de la ciudad de Guayaquil, lo cual implica, por la inseguridad y el alto índice delictivo, quebrantar cualquier sistema de control interno, en razón de la intensidad del movimiento comercial y a que varios productos son de pequeño tamaño y gran valor, provocaron pérdidas importantes por robos sistemáticos.

### **Problemas Complementarios**

**Problema 1.-** Además de este problema se ha encontrado que en parte de las mercaderías han sufrido daños como oxidación y deterioro lo cual representa pérdidas para la empresa por el motivo de una carencia de control interno.

**Problema 2. -** El departamento de compras en numerosas ocasiones recurre a adquisiciones apresuradas para cubrir los requerimientos de sus clientes.

**Problema 3.-** El impacto en el departamento de ventas ocasiona contratiempos en los clientes y en consecuencia a la imagen y prestigio de Ferretería Espinoza.





## **7. OBJETIVOS.**

### **7.1.- DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS.**

#### **Objetivo General:**

Formular e implementar un modelo de control interno para el sistema de compra, recepción, almacenaje, despacho y ventas de mercaderías en FERRETERIA ESPINOZA S.A. a fin de que sus operaciones se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, originar información financiera suficiente y confiable; y alcanzar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes en la entidad y la sociedad.

#### **Objetivos Específicos:**

- Obtener un conocimiento general acerca de la estructura y funcionamiento de Ferretería Espinoza SA.
- Definir medidas para asegurar que el Ambiente de Control influye en la transparencia de las operaciones.
- Determinar la metodología idónea para la evaluación de los riesgos a los que se expone la empresa para lograr los objetivos y metas propuestas.
- Diseñar procedimientos de control que incidan en la prevención y neutralización de los riesgos.
- Establecer procesos adecuados de información y comunicación que orienten las acciones de coordinación con las demás áreas
- Implementar medidas de supervisión adecuada que proporcionen mayor eficiencia y eficacia



## **8. ESQUEMA TENTATIVO DE LA TESIS**

### **CAPITULO I: ANTECEDENTES**

#### **1.1 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

- 1.1.1 Antecedentes históricos
- 1.1.2 Misión, Visión, Objetivos
- 1.1.3 Organigrama Institucional
- 1.1.4 Disposiciones Legales
- 1.1.5 Especificaciones

#### **1.2 FUNDAMENTOS TEORICOS**

- 1.2.1 Introducción
- 1.2.2 Control interno Modelo Coso
  - 1.2.2.1 Concepto de Control Interno
  - 1.2.2.2 Importancia de Control Interno
  - 1.2.2.3 Objetivos del Control Interno
  - 1.2.2.4 Componentes del Control Interno
- 1.2.3 Comercialización
  - 1.2.3.1 Inventario
    - 1.2.3.1.1 Concepto de Inventario
    - 1.2.3.1.2 Importancia de Inventario
    - 1.2.3.1.3 Objetivos del Inventario
  - 1.2.3.2 Fases del Inventario
    - 1.2.3.2.1 Compras
    - 1.2.3.2.2 Recepción
    - 1.2.3.2.3 Almacenaje
    - 1.2.3.2.4 Despacho
    - 1.2.3.2.5 Ventas

### **CAPITULO II**

#### **FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y VENTAS**

#### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

#### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

#### **2.3 CONOCIMIENTO Y DIAGNOSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION PARA DETERMINAR LA SITUACION REAL DEL SISTEMA**

#### **2.4 ANALISIS FODA**

#### **2.5 FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

##### **2.5.1 AMBIENTE DE CONTROL.**

- 2.5.1.1 Estructura Organizacional.
- 2.5.1.2 Código de Ética.
- 2.5.1.3 Manual de Funciones.
  - 2.5.1.3.1 Compras

#### **AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 2.5.1.3.2 Recepción
- 2.5.1.3.3 Almacenaje
- 2.5.1.3.4 Despacho
- 2.5.1.3.5 Ventas
- 2.5.1.3.6 Registro Contable
- 2.5.1.3.7 Inventarios
- 2.5.1.4 Políticas de Recursos Humanos
  - 2.5.1.4.1 Políticas de Reclutamiento y selección de colaboradores
  - 2.5.1.4.2 Medios de Reclutamiento
  - 2.5.1.4.3 Proceso de Reclutamiento
  - 2.5.1.4.4 Funciones y Responsabilidades Departamento de Recursos Humanos
  - 2.5.1.4.5 Políticas de Inducción
  - 2.5.1.4.6 Programa de Inducción
  - 2.5.1.4.7 Políticas de Capacitación
  - 2.5.1.4.8 Evaluación del personal
  - 2.5.1.4.9 Vacaciones obligatorias y rotación periódica del personal
- 2.5.2 EVALUACION DE RIESGOS.
  - 2.5.2.1 Técnicas de identificación y valoración de los riesgos
  - 2.5.2.2 Análisis de Riesgos
  - 2.5.2.3 Escalas para analizar riesgos.
  - 2.5.2.4 Determinación de los niveles de riesgo.
  - 2.5.2.5 Controles existentes
  - 2.5.2.6 Responsables
  - 2.5.2.7 Cronograma
  - 2.5.2.8 Metodología: El mapa de riesgos, fuente de implementación del inventario de riesgos
- 2.5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.
  - 2.5.3.1 Políticas Generales
  - 2.5.3.2 Actividades Relevantes Dentro del sistema
  - 2.5.3.3 Estructuración de Políticas, Procedimientos e Indicadores
    - 2.5.3.3.1 Objetivo General
    - 2.5.3.3.2 Compras
    - 2.5.3.3.3 Recepción
    - 2.5.3.3.4 Almacenaje
    - 2.5.3.3.5 Despacho
    - 2.5.3.3.6 Ventas
    - 2.5.3.3.7 Actividades Anexas
- 2.5.4 INFORMACION Y COMUNICACION.
  - 2.5.4.1 Información
    - 2.5.4.1.1 Sistema de procesamiento en línea
    - 2.5.4.1.2 Documentación del sistema

### AUTORES:

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**  
**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5.4.1.3 Controles de seguridad de los datos

2.5.4.1.4 Seguridad física de los equipos

2.5.4.1.5 Modificaciones del software y bases de datos

2.5.4.1.6 Entrenamiento al personal

2.5.4.1.7 Flujo de Información

2.5.4.2 Comunicación

2.5.4.2.1 Comunicación Interna

2.5.4.2.2 Comunicación Externa

2.5.5 SUPERVISION O MONITOREO.

2.5.5.1 Función de Auditoría Interna

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

**AUTORES:**

**MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN**

**PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO**



**9.CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.**

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
<b>FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO PARA EL SISTEMA DE COMPRA, RECEPCION, ALMACENAJE Y VENTAS DE MERCADERIA</b>	<b>COMPRA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pedido sugerido</li><li>• Orden de Compra</li><li>• Tiempo de entrega</li><li>• Control de stock</li></ul>
	<b>VERIFICACION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cotejar factura contra pedido</li><li>• Revisión física de la mercadería</li><li>• Ingreso al sistema informático</li></ul>
	<b>CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución física del almacén</li><li>• Ubicación del almacén</li><li>• Almacenaje sistemático de la mercancía</li></ul>
	<b>DESPACHO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolección según orden de pedido</li><li>• Tiempo de entrega</li><li>• Entrega a clientes</li></ul>
	<b>VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política de ventas</li><li>• Atención al cliente</li><li>• Análisis de ventas mensuales</li><li>• Ventas perdidas</li><li>• Ventas realizadas</li></ul>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<b>INVENTARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de conteo</li><li>• Frecuencia</li><li>• Ajustes</li></ul>
--	-------------------	--



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10.CUADRO DE SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTITACIÓN									
VARIABLES	TÉCNICAS CUANTITATIVAS					TÉCNICAS CUALITATIVAS			
	Estadística	Registros	Documentos	Encuestas	Otras	Entrevistas	Observacion	Estudio del caso	Otras
COMPRA					X				X
VERIFICACION	X				X		X		X
CONTROL	X				X				X
DESPACHO	X				X				X
VENTAS	X				X				X
INVENTARIO					X				X

AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

2009 - 2010

Meses	Enero		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Actividades Semanas	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
1. Elaboración del diseño																														
2. Aprobación diseño																														
3. Recolección información																														
4. Redacción capítulos																														
5. Capítulo I																														
6. Capítulo II																														
Imprevistos																														
Revisión final																														
Entrega del trabajo																														

AUTORES:  
MEJIA DELGADO GABRIEL HERNAN  
PADILLA FAREZ PEDRO FERNANDO